ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2015

Ano 14 - 2016

STRONG Educacional
CONVENIADA

FGV IDE
Corporativo
Management
Online

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2015

ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2015

STRONG Educacional
CONVENIADA

FGV IDE
Corporativo Management Online

SANTO ANDRÉ | VOLUME 14 | NÚMERO 11 | 2016

Copyright© 2016 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

Diretor de Programas e Processos Acadêmicos
Ph.D Gerson Lachtermacher

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 Objetiva

Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2015, v. 14, n. 11 - Santo André: Strong Consultoria Educacional Ltda, 2016 – 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. Me. Daniel Ferreira Falcão - 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. João Luiz Ponce Maia – 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. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - 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	Lava Rápido "No Water Yes Shine!"	**13**
2	Os Potenciais Problemas Decorrentes do Novo Marco Regulatório na Governança de *JOINT VENTURES* na Área do Pré-Sal	**123**
3	Plano de Negócio para a Abertura da Empresa EspaçOtimizado	**193**
4	Estruturação de Processos e Fluxos de Informações	**307**
5	Legislação Aplicável ao Contrato Eletrônico Internacional de Compra e Venda	**341**
6	Espaço dos Bolos	**375**
7	Planejamento Integrado de Comunicação em Marketing para o Walmart Brasil	**525**
8	Uma Proposta para Ampliar o Uso dos Conceitos de Responsabilidade Social e Lucro Social nas Ações das Organizações Sociais de Saúde	**549**
9	Plano Integrado de Comunicação em Marketing: Ivna Café	**595**
10	ECOLav	**627**
11	Plano de Negócios Agenda Chic	**701**
12	Fábrica Smart-Key	**823**
13	Empreendedorismo e Financiamento para o Desenvolvimento de Projeto de E-Learning Corporativo para o Setor Elétrico	**913**

Apresentação

Tenho a honra de, em nome da Fundação Getulio Vargas, parabenizar o Prof. Sergio Tadeu Ribeiro, grande educador, empresário e brasileiro, e sua equipe por sua confiança e dedicação ao maior projeto de educação presencial executiva do mundo: o FGV MANAGEMENT.

Ao manusear a 14ª versão de "Os mais relevantes projetos de conclusão de cursos de MBAs 2015", o leitor terá a oportunidade de se familiarizar com os múltiplos aspectos da Administração de Empresas, tais como Empreendedorismo, Gestão de Saúde, Estratégia, Marketing, Finanças, Direito Empresarial, Gerenciamento de Projetos, dentre outros, na ótica de seus alunos, todos da área geográfica de atuação da STRONG.

A conjugação de esforços entre a FGV, diretoria da STRONG, seus funcionários, coordenadores acadêmicos, professores e alunos deverá ficar na história do ensino executivo do Brasil, gerando maior percepção de capacidade e inspirando potenciais.

Com orgulho de me sentir partícipe,

Prof. Dr. Silvio Roberto Badenes de Gouvêa
Diretor da Rede FGV Management

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS
DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2015

1º

Lava Rápido
“No Water Yes Shine!”

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Turma GPR 35 – Santo André

Alessandra Serradura Martins

Camila Bezerra Bentivoglio

Elaine Cristina Carvalho

Fernanda Rodrigues Franhan Freire

Julia Stuart

Orientador

Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle

Sumário

Resumo	**17**
1. Sumário Executivo	**19**
2. Introdução	**20**
3. Análise Estratégica	**21**
4. Análise de Viabilidade	**38**
5. Plano de Gerenciamento do Escopo	**41**
6. Plano de Gerenciamento do Tempo	**60**
7. Plano de Gerenciamento de Custos	**68**
8. Plano de Gerenciamento da Qualidade	**73**
9. Plano de Gerenciamento de Pessoas	**81**
10. Plano de Gerenciamento de Comunicações	**86**
11. Plano de Gerenciamento de Riscos	**96**
12. Plano de Gerenciamento de Aquisições	**101**
13. Plano de Gerenciamento dos Intervenientes	**111**
Referências	**120**

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar o plano de gerenciamento de projeto para a abertura do lava rápido “No Water Yes Shine!”, localizado no Shop-ping Center Atrium, na cidade de Santo André, estado de São Paulo. O lava rápido tem como principal finalidade prestar serviços de lavagem ecológica, utilizando produtos biodegradáveis, higienização e cuidados automotivos para o público do shopping center e também para parcerias externas nos estacionamentos, como: empresas e condomínios próximos ao shopping center, de modo a ser o primeiro lava rápido do gênero no Brasil que contribua diretamente com a sustentabilidade e possua o selo verde LEED *(Leadership in Energy and Environmental Design)* da *Green Building Council*. Apresenta-se a análise estratégica e de mercado que resultou de uma pesquisa feita com o público de Santo André através de formulário eletrônico sobre lavagem de automóveis. Os resultados mostraram que os hábitos ambientais mais conscientes, a demanda por um lava rápido ecológico e o ponto comercial com muita perspectiva de crescimento tornam o projeto viável. Foram utilizadas pesquisas de abertura de outras franquias de lavagem a seco, que resultaram em uma base de referência para o valor do investimento e fluxo de caixa, estabelecendo a viabilidade econômica e financeira. Para o desenvolvimento do plano do projeto, utilizou-se o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) em sua quinta edição, globalmente reconhecido. Com este guia, utilizam-se as metodologias descritas, suas principais entradas, ferramentas e técnicas e principais saídas das dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos do grupo de processos de planejamento. Desta forma, o plano de gerenciamento do projeto “No Water Yes Shine!” contempla as dez áreas de conhecimento como: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (stakeholders).

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de projetos. Sustentabilidade. Lava rápido. Lavagem a seco. Certificação LEED.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta o plano de gerenciamento do projeto “No Water Yes Shine!”. O projeto é um plano de abertura para um lava rápido ecológico, com investimento máximo de R$ 135.000,00 e o prazo para a inauguração será de seis meses.

O “No Water Yes Shine!” ficará localizado no estacionamento do Shopping Center Atrium, localizado à rua Giovanni Battista Pirelli, 155 – Vila Homero Thon, Santo André – São Paulo – Brasil.

Este será o primeiro lava rápido do gênero no Brasil com o selo verde LEED *(Leadership in Energy and Environmental Design)* do *Green Building Council*.

2. INTRODUÇÃO

O "No Water Yes Shine!" ficará localizado em um grande empreendimento imobiliário na cidade de Santo André. O empreendimento é composto por hotéis, prédios residenciais, shopping center e prédios comerciais.

Localizado na Vila Homero Thon, próximo de grandes empresas do setor de autopeças, supermercados e academia, o "No Water Yes Shine!" tem grande potencial econômico, pois, além de estar no grande empreendimento da região do ABC, o Complexo Brookfield Century Plaza, tem ao seu redor uma grande e simpática vizinhança, em uma das principais vias da cidade (rua Giovanni Battista Pirelli) conforme mapa ilustrado na Figura 1.

A área do "No Water Yes Shine!" será de 100 m², localizada no estacionamento do shopping. Os 100 m² serão divididos em sala de espera, vestiário e três vagas para a execução dos serviços prestados, conforme demonstrado na Figura 1.

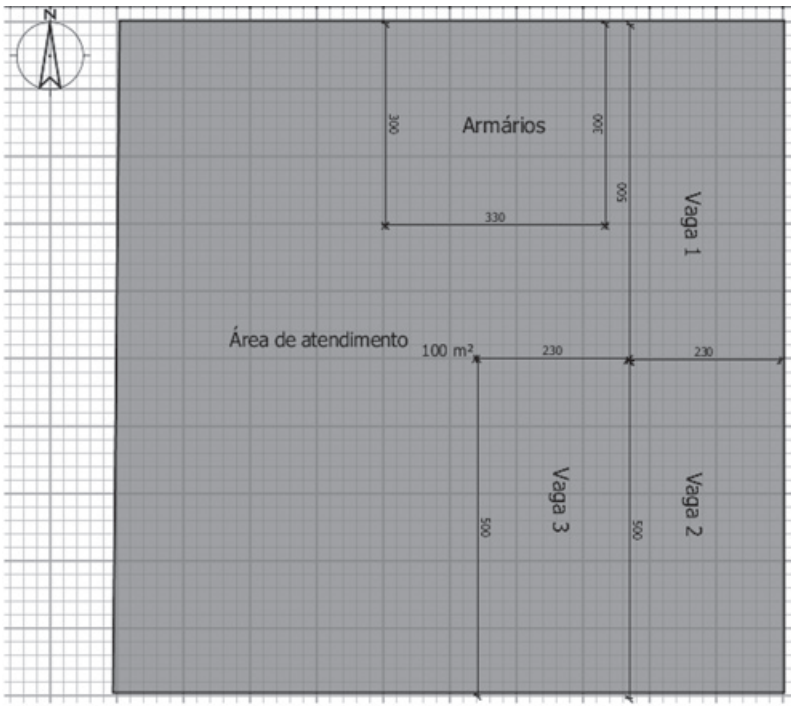


Figura 1
Planta do "No Water Yes Shine!".

Além da área para execução dos serviços, o Shopping irá ceder sete vagas extras para posicionamento dos veículos que estão aguardando os serviços.

Com a atual crise hídrica, a demanda por opções de limpeza que consumam menor quantidade de água está em ascensão. Estudos demonstram que a segurança hídrica da macrometrópole, composta por: São Paulo, região do ABC, região de

Campinas, Baixada Santista, região do Vale do Paraíba e região de Sorocaba, levará pelo menos dez anos para ser alcançada.

Com base neste cenário e na demanda crescente de soluções inteligentes que utilizem menor quantidade do recurso hídrico (água), decidiu-se elaborar o projeto “No Water Yes Shine!”. A região do ABC foi escolhida para a implantação deste projeto, devido à escassez de lava rápidos que ofereçam o serviço de lavagem automotiva a seco.

Em Santo André há um grande projeto de modernização da antiga Cidade Pirelli, localizada na Vila Homero Thon. Este projeto contempla a construção do shopping center, de cincos torres residenciais, uma torre comercial e dois hotéis. Devido ao grande potencial de expansão da região, decidiu-se localizar o “No Water Yes Shine!” no interior do Shopping Center Atrium. O shopping já abriga uma unidade do Poupa Tempo, que em seu primeiro dia de funcionamento (na fase teste) atendeu 1.700 pessoas. Quando tudo estiver pronto, a expectativa é que surjam aproximadamente quinze mil postos de trabalho. Além disto, o complexo está localizado ao lado das empresas Pirelli e TIM, e, ao redor do complexo, ainda estão localizadas as empresas Bridgestone, Magneti Marelli, TRW, entre outras.

O “No Water Yes Shine!” será um lava rápido ecológico, que utilizará somente produtos biodegradáveis. Serão prestados os seguintes serviços: lavagem a seco, lavagem mais enceramento, hidratação de bancos em couro, higienização interna, impermeabilização dos estofados, cristalização de vidros, cristalização de pintura, revitalização de partes plásticas, remoção da chuva ácida e higienização de ar-condicionado.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1 Visão, Missão e Valores

O “No Water Yes Shine!” atuará no ramo de lavagem a seco de automóveis na região de Santo André, pretendendo ser referência em limpeza e tratamento automotivo sem a utilização de água, e antes de tudo, ser um negócio sustentável com responsabilidade socioambiental, garantindo a qualidade do serviço prestado.

Sua missão será prestar serviço de limpeza de automóveis a seco, com agilidade, qualidade, confiabilidade, respeito aos clientes, preservando o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

A visão do “No Water Yes Shine!” será ser referência na região do ABC na área de limpeza automotiva, com a preservação do meio ambiente e do nosso recurso natural mais necessário: a água.

Os princípios estão elencados abaixo:

- Honestidade e respeito às pessoas e ao meio ambiente;
- Melhoria contínua dos serviços prestados, sempre pensando nas exigências dos clientes;
- Não contratar menores de 18 anos, a não ser que estejam nas condições de menor aprendiz;
- Atendimento ágil e seguro.

Os valores do "No Water Yes Shine!" estão apresentados abaixo:

- Ética;
- Sustentabilidade: contínua evolução para soluções que conservem o meio ambiente;
- Inovação;
- Confiabilidade;
- Compromisso.

3.2 Código de Ética e Conduta

A preocupação com o meio ambiente é a força motriz do "No Water Yes Shine!", que optou por uma postura ecologicamente sustentável diferenciada no mercado de lavagem automotiva. O "No Water Yes Shine!", pautado em sua missão, visa assegurar a qualidade ambiental e sustentabilidade dos recursos naturais e ambientais, buscando a conservação do meio ambiente como bem de uso comum das presentes e futuras gerações.

A empresa tem como compromisso a incorporação, incentivo e disseminação do conceito de responsabilidade socioambiental para a comunidade, trazendo soluções inovadoras para a limpeza, conservação e restauração de veículos e otimização no uso de recursos. As ações para neutralização da pegada ecológica das atividades desenvolvidas pelo "No Water Yes Shine!" demonstram este compromisso.

A empresa compromete-se a:

- Cumprir a legislação ambiental aplicável;
- Minimizar os impactos ao meio ambiente, prevenindo a ocorrência de danos ambientais decorrentes de suas atividades, com soluções inovadoras e a correta destinação de seus resíduos;
- Evitar o desperdício de água e energia;

- Realizar treinamentos e campanhas de conscientização para seus colaboradores internos e externos e clientes, disseminando o conceito de responsabilidade na conservação do meio ambiente e na busca de melhorias contínuas;
- Compartilhar conhecimentos e experiências, buscando o aprimoramento da capacitação técnica, dos métodos e dos processos;
- Tratar o cliente com profissionalismo, respeito e transparência;
- Estabelecer relações justas e equilibradas com a comunidade por meio do incentivo, promoção, apoio e participação em ações de responsabilidade social e cidadania;
- Incentivar e apoiar ações governamentais ou não governamentais voltadas para o desenvolvimento sustentável.

Em relação ao ambiente de trabalho, ao bem-estar e à qualidade de vida de seus colaboradores e seus direitos, o “No Water Yes Shine!” assegura:

- Manutenção de um ambiente de trabalho no qual o relacionamento é baseado no profissionalismo, confiança, cooperação, integração e respeito às diferenças individuais;
- Ambiente de trabalho e de relacionamento social que respeita as diferenças ideológicas, culturais, religiosas, raciais e de gênero, e não tolera posturas discriminatórias;
- Valorização das pessoas, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal, técnico e profissional;
- Adoção de práticas de saúde e segurança do trabalho, em conformidade com a legislação vigente, visando o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

O Código de Conduta estipula que os deveres para os colaboradores da “No Water Yes Shine!” são:

- Zelar permanentemente pela utilização adequada e econômica dos recursos materiais, técnicos e financeiros da empresa;
- Seguir as práticas morais e éticas estipuladas para a empresa como um todo, tratando as pessoas e suas ideias com dignidade e respeito, sem exercer qualquer tipo de discriminação;
- Preservar e respeitar a imagem, o patrimônio e os interesses da empresa;
- Empenhar-se em manter o ambiente de trabalho e as instalações com o respeito e dignidade que merecem a saúde humana, a economia de recursos

e o bem-estar comunitário. Por isso, ninguém descuidará do uso adequado da água, energia e materiais, priorizando a reutilização e reciclagem de materiais;
- Apresentar-se de forma adequada para o desempenho de suas funções e atividades na empresa;
- Contribuir para o bom funcionamento de toda a empresa, abstendo-se de atos e atitudes que impeçam, dificultem ou tumultuem a prestação de serviços;
- Não ser conivente ou omisso em relação a erros e infrações a este Código de Ética e Conduta e às disposições legais e regulamentares vigentes.

3.3 Sustentabilidade

Contribuir para o desenvolvimento sustentável há muito tempo deixou de ser um diferencial e passou a ser obrigação das empresas e da sociedade que, cada vez mais, devem se comprometer com a conservação dos recursos naturais do planeta e se preocupar em deixar um mundo melhor e mais sustentável para as futuras gerações.

O crescente aumento da população mundial, o estilo de vida nas grandes metrópoles e o aquecimento global vêm ocasionando uma série de distúrbios ambientais. A atual crise hídrica, por exemplo, reflete a falta de planejamento e de políticas públicas de conservação de recursos naturais em longo prazo. É fundamental que a sociedade utilize cada vez mais métodos sustentáveis que permitam o uso racional dos recursos, garantindo sua manutenção para as gerações futuras.

Dentre as soluções ambientais sustentáveis, destacamos o uso racional da água, a utilização de materiais que não agridam o meio ambiente e a eficiência no uso da energia. Pensando nisso, a "No Water Yes Shine!" emprega um novo conceito em lavagem automotiva sustentável, sem a utilização de água, e que, além de empregar materiais biodegradáveis, optou por se estabelecer em um espaço sustentável, oferecendo conforto e serviços que não agridam o meio ambiente.

Além de contribuir diretamente com a sustentabilidade no quesito qualidade ambiental, promovida pelos seus próprios aspectos sustentáveis, o Lava Rápido "No Water Yes Shine!" será o primeiro do gênero, no mundo, a obter o selo verde LEED *(Leadership in Energy and Environent Design)* do *Green Building Council*.

3.3.1. Certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)

Além das vantagens já citadas para localização do "No Water Yes Shine!" no interior do Atrium Shopping, este foi escolhido também por ter sua construção certificada com o selo LEED, uma vez que desde sua construção, diversas ações susten-

táveis foram colocadas em prática. Alguns indicadores de sustentabilidade do Atrium Shopping para a obtenção da certificação LEED foram:

- Gerenciamento dos Resíduos da Construção – durante a fase de obra, 68% dos resíduos foram desviados de aterros;
- Redução do Uso da Água – aplicação de equipamentos mais eficientes e tratamento de 90% do esgoto, sendo que somente 10% do volume de efluentes gerados vai para o sistema de coleta municipal;
- Redução do consumo de energia – uso de Painéis de Aquecimento Solar para aquecimento de água que abastecem os chuveiros do vestiário dos funcionários do shopping e algumas torneiras dos restaurantes da praça de alimentação;
- Materiais Regionais (10% a 20%) – durante a fase de construção, 49% dos materiais aplicados foram extraídos e processados/produzidos dentro de um raio de 800 km de distância;
- Prevenção de Poluição na Construção – foram definidas medidas de controle da erosão, sedimentação e poluição do solo, tais como: sistema de lava-rodas, controle de materiais contaminantes, proteção de boca de lobo etc.;
- Comissionamento Básico e Avançado – contratação de um agente de Comissionamento para que os projetos atendessem às necessidades do proprietário e os sistemas fossem instalados e calibrados de acordo com o projetado;
- Transporte Alternativo (Bicicletários) – foram disponibilizadas 150 vagas para bicicletas;
- Materiais com Baixa Emissão – o empreendimento utilizou apenas adesivos, selantes, tintas e vernizes com baixa concentração de compostos orgânicos voláteis, contribuindo para uma melhor qualidade do ambiente interior;
- Armazenamento e Coleta de Recicláveis – construção de área para armazenamento e prensagem de resíduos recicláveis;
- Gerenciamento de Fluído Refrigerante energético -- 15% superior ao de um edifício convencional;
- Medição e Verificação – rede de medidores de energia para as áreas dos locatários, melhorando a gestão da energia consumida.

3.3.2 LEED para interiores comerciais

Como o Shopping já possui a Certificação LEED, o “No Water Yes Shine!” optou pela candidatura para o selo LEED *for Commercial Interiors* (LEED para Interiores Comerciais), que é aplicado para ambientes internos, que possuam custos reduzidos de operação e manutenção, além de diminuição de sua pegada ecológica.

3.3.2.1 Espaço sustentável

O Lava Rápido "No Water Yes Shine!" está localizado na cidade de Santo André, no interior do Atrium Shopping. Conforme mencionado, a escolha do local de instalação do lava rápido teve como uma de suas prioridades principais a escolha de um edifício com certificado LEED. Dessa forma, as características do shopping preencheram parcialmente o atendimento aos requisitos, enquanto o Lava rápido focou em melhorar e otimizar seu espaço interno, reduzindo custos de operação e manutenção.

Como o shopping possui bicicletário e vestiário, além de estacionamento para os veículos, e estes são de livre acesso aos funcionários e clientes do Lava Rápido, tais créditos foram considerados como atendidos.

3.3.2.2 Uso racional da água

A natureza essencial do Lava Rápido "No Water Yes Shine!" é a economia de água. Como esta economia, em relação aos Lava Rápidos convencionais, é de aproximadamente 99%, ou seja, a lavagem a seco do "No water yes Shine!" consome 99% menos água que as lavagens convencionais, o critério "Redução no uso da água – 40%" foi considerado atendido.

3.3.2.3 Energia e Atmosfera

Os três pré-requisitos na categoria Energia e Atmosfera são atendidos pelo shopping. O Lava Rápido atende ao quesito "Otimização do desempenho energético – Iluminação – 35%", utilizando lâmpadas do tipo LED, que chegam a economizar 85% em relação às lâmpadas convencionais. Com relação ao critério "Otimização do desempenho energético - Controle de luz = Sensores de ocupação para 75% das áreas conectadas por luz", o Lava Rápido contará com sensores de presença em quase todas as lâmpadas instaladas, especialmente naquelas existentes nas vagas para lavagem dos carros.

Em relação ao "Comissionamento Reforçado" e "Medição e verificação = Medição, verificação e pagamento por responsabilidade", ambos critérios são atendidos pelo shopping e Lava Rápido.

3.3.2.4 Materiais e Recursos

O Lava Rápido atende à categoria "Reúso do Edifício, Manter Elementos Interiores não estruturais = Reuso de 40%", uma vez que não vai alterar praticamente nada em relação à estrutura existente no estacionamento do shopping. Em relação à "Gestão de Resíduos da Construção – Destinar 50% para reúso" será firmada parceria com uma ONG da cidade, que irá receber os resíduos e destiná-los à reciclagem.

Alguns materiais utilizados na lavagem, como os panos descartáveis, serão reutilizados em mais de um veículo, tendo em vista que o desgaste do pano ocorre após a lavagem de cerca de dez veículos. Parte do material de escritório, como o papel sulfite e os cartuchos da impressora, será reciclada.

Visando fortalecer o mercado local e diminuir a pegada ecológica, mais de 20% dos materiais manufaturados serão de procedência regional, ou seja, produzidos e comercializados na região metropolitana de São Paulo. Todo o mobiliário do escritório do “Lava Rápido No Water Yes Shine!” será de madeira certificada pela *Forest Stewarship Council* (FSC).

3.3.2.5 Qualidade Ambiental Interna

A utilização de materiais de baixa emissão como tintas à base de água e cabos não halogenados contribuirá para a qualidade ambiental interna do Lava Rápido.

3.3.2..6 Inovação e Processo do Projeto

A atividade principal do Lava Rápido, a lavagem de veículos a seco, é bastante inovadora e relativamente recente no Brasil, e contribuirá para a manutenção dos recursos naturais a longo prazo, garantindo conforto e uso sustentável.

3.3.2.7 Créditos Regionais

A região metropolitana de São Paulo vem enfrentando uma grave crise hídrica, com seus reservatórios quase em níveis nulos. Desta forma, uma prioridade regional é a economia de água, que é altamente relevante para a atividade do Lava Rápido.

3.3.3 LEED para interiores comerciais – CHECKLIST

A seguir, na Tabela 1, estão listados os critérios de avaliação utilizados, bem como apresentadas as pontuações obtidas dentro de cada uma das áreas de avaliação.

Tabela 1 Checklist de projeto LEED para interiores comerciais - continua.

SIM	NÃO	ESPAÇO SUSTENTÁVEL		9 PONTOS
S		Crédito 1	Seleção do terreno: escolha de um edifício certificado LEED.	5
	N	Crédito 2	Desenvolver densidade urbana e conexão com a comunidade.	-
	N	Crédito 3.1	Transporte alternativo - acesso ao transporte público.	-
S		Crédito 3.2	Transporte alternativo – bicicletário e vestiário para os usuários	2
S		Crédito 3.3	Transporte alternativo – estacionamento.	2

SIM	NÃO	USO RACIONAL DA ÁGUA		11 PONTOS
S		Pré-requisito 1	Redução no uso da água.	Requisito
SIM	**NÃO**	**ENERGIA E ATMOSFERA**		**17 PONTOS**
	N	Crédito 1	Redução no uso da água – 30%.	-
	N		Redução no uso da água – 35%.	-
S			Redução no uso da água – 40%.	11
S		Pré-requisito 1	Comissionamento dos sistemas de energia.	Requisito
S		Pré-requisito 2	Performance mínima de energia.	Requisito
S		Pré-requisito 3	Gestão fundamental de gases refrigerantes.	Requisito
S		Crédito 1.1	Otimização do desempenho energético – iluminação – 35%.	5
S		Crédito 1.2	Otimização do desempenho energético – controle de luz = controle de luz para 50% da carga luminosa.	1
S		Crédito 1.2	Otimização do desempenho energético – controle de luz = sensores de ocupação para 75% das áreas conectadas por luz.	1
	N	Crédito 1.3	Otimização do desempenho energético – ar condicio nado.	-
	N	Crédito 1.4	Otimização do desempenho energético – equipamentos e aparelhos (energy star).	-
S		Crédito 2	Comissionamento reforçado.	5
S		Crédito 3	Medição e verificação = medição, verificação e pagamento por responsabilidade.	5
SIM	**NÃO**	**MATERIAIS E RECURSOS**		**8 PONTOS**
S		Pré-requisito 1	Depósito e coleta de materiais recicláveis.	Requisito
	N	Crédito 1.1	Espaço do inquilino – termo de longa data.	-
S		Crédito 1.2	Reúso do edifício, manter elementos interiores não estruturais = reúso de 40%.	1
S		Crédito 2	Gestão de resíduos da construção – destinar 50% para reúso.	1
S		Crédito 3.1	Reúso de materiais = reúso de 10%.	2
	N	Crédito 3.2	Reúso de materiais – mobiliário.	-
S		Crédito 4	Conteúdos reciclados = 10% de conteúdo	1
S		Crédito 5	Materiais regionais = 20% dos materiais manufaturados.	1
S		Crédito 6	Materiais de rápida renovação	1
S		Crédito 7	Madeira certificada.	1
SIM	**NÃO**	**QUALIDADE AMBIENTAL INTERNA**		**3 PONTOS**
S		Pré-requisito 1	Desempenho mínimo da qualidade do ar interno.	Requisito
S		Pré-requisito 2	Controle da fumaça do cigarro.	Requisito
	N	Crédito 1	Monitoração do ar externo.	-
	N	Crédito 2	Aumento da ventilação.	-
	N	Crédito 3.1	Plano de qualidade do ar, durante a construção.	-

	N	Crédito 3.2	Plano de qualidade do ar, antes da ocupação.	-
S		Crédito 4.1	Materiais de baixa emissão, adesivos e selantes.	1
S		Crédito 4.2	Materiais de baixa emissão, tintas e vernizes.	1
	N	Crédito 4.3	Materiais de baixa emissão, carpetes e sistemas de piso.	-
	N	Crédito 4.4	Materiais de baixa emissão, madeiras compostas e produtos de agrofibras.	-
	N	Crédito 4.5	Materiais de baixa emissão, sistemas de mobiliário e demóveis.	-
S		Crédito 5	Controle interno de poluentes e produtos químicos.	1
	N	Crédito 6.1	Controle de sistemas, iluminação.	-
	N	Crédito 6.2	Controle de sistemas, conforto térmico.	-
	N	Crédito 7.1	Conforto térmico, projeto.	-
	N	Crédito 7.2	Conforto térmico, verificação.	-
	N	Crédito 8.1	Iluminação natural e paisagem, luz do dia.	-
	N	Crédito 8.2	Iluminação natural e paisagem, vistas para espaços sentados.	-
SIM	**NÃO**	**INOVAÇÃO E PROCESSO DO PROJETO**		**2 PONTOS**
S		Crédito 1	Inovação do projeto = lavagem a seco.	1
S		Crédito 2	Profissional acreditado LEED.	1
SIM	**NÃO**	**CRÉDITOS REGIONAIS**		**1 PONTO**
S		Crédito 1	Prioridades regionais = economia de água (crise hídrica).	1
		TOTAL DE PONTUAÇÃO DO PROJETO		51

Com a pontuação alcançada pelo projeto, que foi desenvolvido com o auxílio de um consultor ambiental acreditado LEED, o “No Water Yes Shine!” não só garantiu o cumprimento dos requisitos básicos para obtenção do certificado LEED, como a certificação com selo prata. O “No Water Yes Shine!” será o primeiro lava rápido a seco a conseguir o selo LEED, na categoria prata, mostrando seu diferencial e sua preocupação em reduzir sua pegada ecológica no meio ambiente, aliado ao desenvolvimento sustentável.

3.3.4 Estimativa dos benefícios financeiros da sustentabilidade

Além da importância da sustentabilidade para a garantia da manutenção dos recursos naturais, a inclusão de itens sustentáveis ao Lava Rápido “No Water Yes Shine!” trará uma economia financeira mensal significativa.

A estimativa de consumo de água caso o lava rápido utilizasse a lavagem convencional com água seria de 240m^3/mês, considerando 65% da capacidade mensal de atendimento do lava rápido, ou seja, 960 lavagens de veículos por mês e uma

média de 250 litros de água para a lavagem de um veículo (FECOMERCIO, 2010). As tarifas da SABESP para o ano de 2015 na região metropolitana de São Paulo, dentro da classe de consumo "Comercial Normal" são de R$16,10/m³ - água + R$16,10/m³ - esgoto (SABESP, 2015). Sendo assim, a conta mensal de água para funcionamento do lava rápido, caso fosse utilizada a lavagem convencional, seria de R$ 7.728,00.

A estimativa do valor da conta mensal de água do "No Water Yes Shine!", que vai utilizar a inovadora lavagem ecológica com consumo de água praticamente nulo (0,3 litros/veículo), será de R$250,00. Sendo assim, a economia dos recursos naturais representa também uma economia financeira mensal de R$7428,00, equivalente a 96% a menos do que o custo estimado para a lavagem convencional.

Com relação à energia elétrica, duas ações principais representarão uma economia de mais de 90%, sendo elas, a utilização de lâmpadas LED e de sensores de presença. O custo da luz com iluminação convencional sairia cerca de R$3300,00, enquanto com a utilização de lâmpadas LED este valor cai para cerca de R$500,00, o que representa uma economia de 85%, conforme apresentado na Tabela 2. Além disso, conforme mostrado na mesma tabela, a utilização em horas por dia para as lâmpadas é reduzida de 12h para 7h, devido ao sistema de sensor de presença, o que agrega mais economia.

O valor anual estimado da conta de luz para um estabelecimento que utilize lâmpadas convencionais e não utilize sensores de presença seria de cerca de R$6.000,00, mas, considerando o uso das lâmpadas LED e de sensores, esse valor cai para um custo anual de R$554,00. Cabe ressaltar que a análise de viabilidade e as projeções foram realizadas com os custos de um lava rápido convencional.

Tabela 2 Valor anual esperado para o lava rápido, utilizando lâmpadas convencionais em comparação ao desempenho das lâmpadas LED.

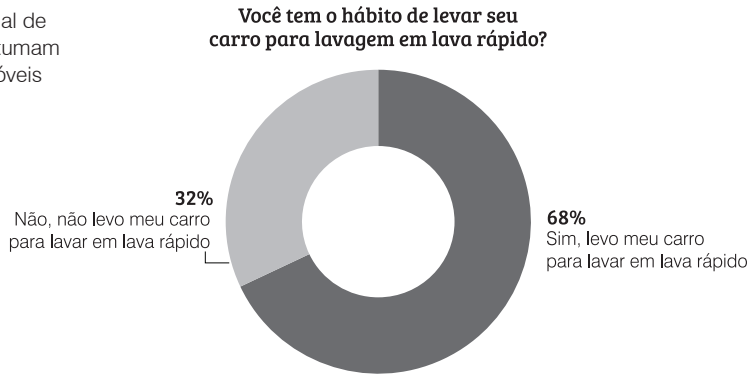
Luminárias utilizadas	Convencional	Led
Quantidade de Lâmpadas	10	10
Potência da Lâmpada	250W	50W
Consumo do Reator	38W	-
Horas de utilização por dia	12	12
Dias de utilização por semana	7	7
Valor do kW/h (com impostos)	R$ 0,44	R$ 0,44
Potência instalada (kw/ano)	12.580	2.184
Valor do consumo anual	R$ 5.472,23	R$ 950,04
Custo de manutenção anual	R$ 500,00	Sem manutenção
Custo anual total	R$ 5.972,23	R$ 950,04
Redução anual em Energia	**10.396 Kw**	
	84,09%	
	R$ 5.022,19	

3.4 Pesquisa de Mercado

Foi realizada pesquisa de mercado através de questionário formulado com dez perguntas, que ficou disponibilizado por quinze dias no site de questionários Surve-Monkey cuja análise de resultados é apresentada a seguir.

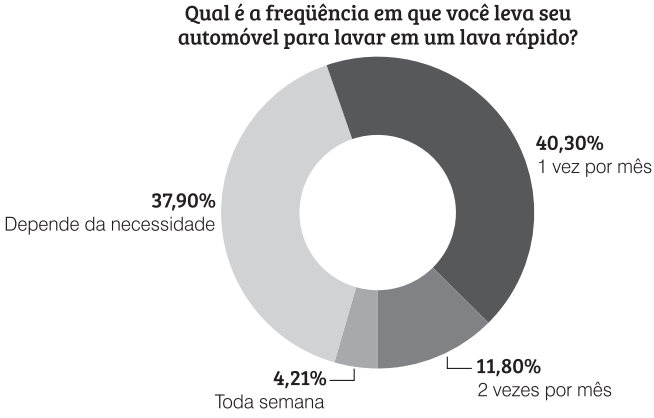
Mais da metade (68%) dos entrevistados afirmam que têm o hábito de levarem seu automóvel para lavagem em lava rápido, conforme Figura 2.

Figura 2 Percentual de pessoas que costumam levar seus automóveis ao lava rápido.



Os resultados mostram ainda que 40,30% dos entrevistados afirmam que levam seus automóveis para lavar uma vez ao mês em lava rápido, enquanto 11,80% dos entrevistados levam seus automóveis duas vezes ao mês e 4,21% frequentam todas as semanas do mês. Aproximadamente 38% dos entrevistados deram respostas não padrão, variando de acordo com a necessidade do uso, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 Frequência em que os entrevistados levam seus automóveis para realização de lavagem em lava rápido.

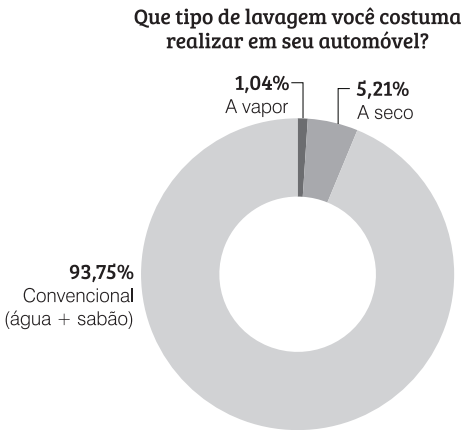


Da amostragem total, aproximadamente 6% dos entrevistados não responderam a esta pergunta, totalizando 95% de respostas válidas. Considerando apenas os entrevistados que frequentam lava rápido com frequência determinada, temos uma amostragem de cerca de 59,90% para a realização do estudo.

Segundo dados da SABESP (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo) - acessados através do site da companhia em 9 de abril de 2015 - a lavagem convencional de automóvel (utilizando água) pode consumir até 560 litros de água. Em Santo André, em 2010, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), existiam 347.984 automóveis com potencial para lavagem em um lava rápido a seco. Aplicando a estatística coletada na pesquisa de mercado, vê-se que seriam necessários aproximadamente 177.969 m³ de água para a limpeza de automóvel apenas nesta cidade. Este volume seria suficiente para abastecer 39.548 habitantes/mês, correspondentes a aproximadamente 6% da população local, levando-se em consideração que um habitante consome em média 150 litros água/dia no Brasil, segundo a ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental).

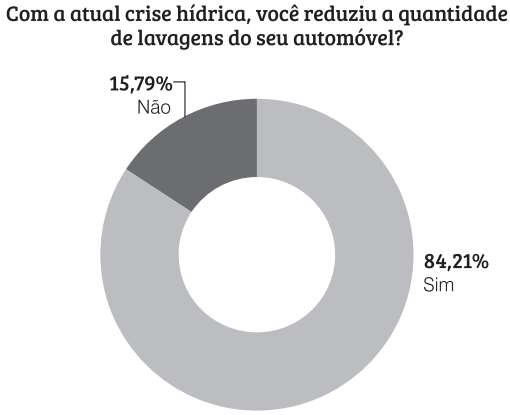
Em torno de 93,75% dos entrevistados (amostragem = 96) lavam seus automóveis pelo método convencional, utilizando água e sabão, conforme Figura 4.

Figura 4 Percentual de consumo de tipos de lavagem praticados pelos entrevistados.



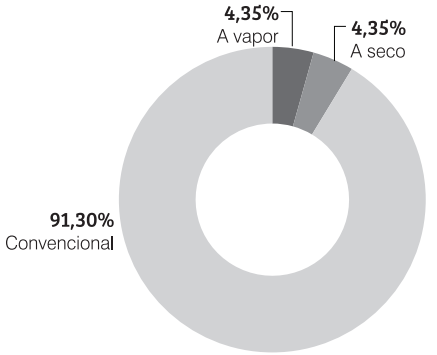
Este fato pode ser explicado pela cultura que nós, brasileiros, temos de que nunca nos faltará água, uma vez que vivemos em um país com abundância deste recurso. Esta cultura vem sendo desmistificada e, atualmente, toda a região sudeste do País sofre com uma grave crise hídrica. As consequências do uso irracional deste recurso fundamental para a sobrevivência humana estão sendo sentidas no momento e ficarão como cicatrizes por toda nossa existência. Este fato tem feito a população se conscientizar pelo uso racional da água, economizando este recurso, e buscando cada vez mais tecnologias que poupem ou minimizem ao máximo o consumo para a realização das atividades do dia a dia. Mais de 80% dos entrevistados afirmaram que reduziram a quantidade de lavagens em seus automóveis devido à atual crise hídrica, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 Análise do efeito da atual crise hídrica na quantidade de lavagens de automóveis realizadas.



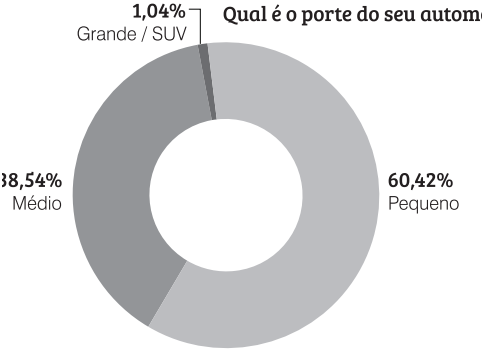
Hoje, em Santo André, no raio de até 7 km do ponto onde o “No Water Yes Shine!” será estabelecido, apenas 4,35% dos lava rápidos possuem como princípio o sistema de lavagem a seco, como pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 Percentuais de estabelecimentos que fornecem lavagem automotiva convencional, a seco e a vapor no raio de 7 km ao redor do ponto de estabelecimento onde ficará o “No Water Yes Shine!”.



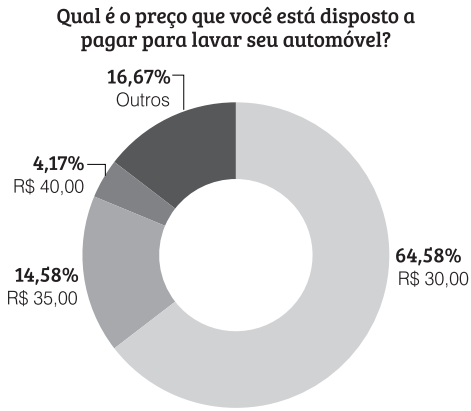
Pouco mais de 60% dos entrevistados diz saber o que é a lavagem a seco de um automóvel, o que demonstra que existe, pelo menos, cerca de 40% de mercado potencial a ser explorado, além do potencial de convencimento da importância deste tipo de lavagem para os 60% que dizem já conhecer a técnica. Sessenta por cento (60%) dos entrevistados possuem carro de pequeno porte, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 Percentual referente ao porte de automóvel que os entrevistados possuem.



Aproximadamente sessenta e cinco por cento (64,58%) dos entrevistados estão dispostos a pagar R$ 30,00 por uma lavagem a seco, conforme Figura 8, a seguir.

Figura 8 Preço que os entrevistados estão dispostos a pagar por uma lavagem a seco.



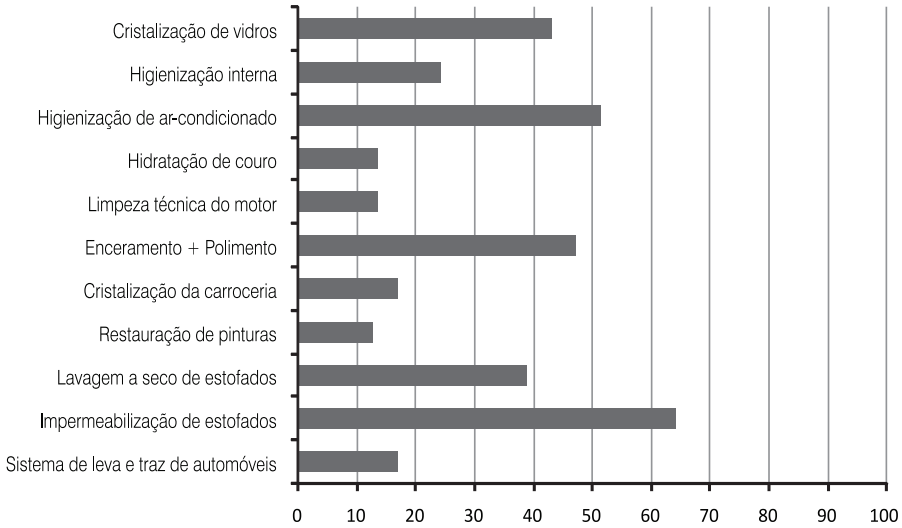
Levando-se em consideração a tendência de agravamento da crise hídrica ao longo de 2015 e apresentando um cenário hipotético aos entrevistados em que seria proibido o uso de água para lavagem de automóvel (inclusive água de reúso), perguntamos com qual frequência os entrevistados levariam seu automóvel para lavar a seco. A maioria (63,5%) dos entrevistados respondeu que levariam seu automóvel no máximo uma vez por mês para a lavagem a seco; cerca de treze por cento (13,54%), duas vezes ao mês; aproximadamente quatro por cento (4,13%), semanalmente, e quase dezenove por cento (18,75%) deram outros padrões de resposta, levando em consideração a questão da necessidade da lavagem. Tais informações podem ser vistas na Figura 9, a seguir.

Figura 9 Frequência de lavagem a seco que seria praticada pelos entrevistados em caso hipotético da proibição do uso de água, mesmo de reúso, para lavagem de automóveis.



O ponto comercial onde será estabelecido o “No Water Yes Shine!” foi determinado não somente levando em consideração as perspectivas de crescimento que a região da Vila Homero Thon tem apresentado, com a construção de um grande complexo comercial contendo shopping center, hotéis, condomínios residenciais e condomínios comerciais, mas também a questão de comodidade, e a presença de grandes empresas na região, tais como: Pirelli, Bridgestone, Magneti Marelli Cofap, TRW, TIM, entre outras. O intuito da localização é proporcionar agilidade e comodidade aos usuários do shopping center, funcionários das empresas da região, moradores dos condomínios residenciais, condôminos comerciais da região e clientela dos hotéis. Buscando oferecer maior variedade de serviços, que podem ser prestados em um lava rápido, perguntamos aos entrevistados quais seriam os serviços que eles gostariam de ter no “No Water Yes Shine!” e as respostas estão apresentadas na Figura 10.

Figura 10 Possíveis serviços que os entrevistados gostariam que o “No Water Yes Shine!” apresentasse em seu portfólio.



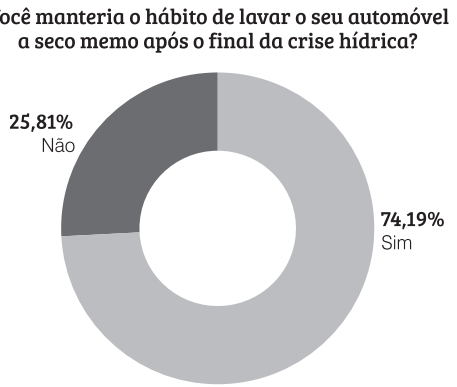
Os descritivos completos e percentuais de resposta para cada serviço estão detalhados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 Serviços e percentuais de respostas que os entrevistados gostariam que o "No Water Yes Shine!" apresentasse em seu portfólio.

Serviços	% resposta
Cristalização de vidros	16,84
Higienização interna	64,21
Higienização de ar-condicionado	38,95
Hidratação de couro	12,63
Limpeza técnica do motor	16,84
Enceramento + Polimento	47,37
Cristalização da carroceria	13,68
Restauração de pinturas	13,68
Lavagem a seco de estofados	51,58
Impermeabilização de estofados	24,21
Sistema de leva e traz de automóveis	43,16

Quando questionados se manteriam o hábito de lavarem seus automóveis a seco mesmo com o final da crise hídrica, 74,19% dos entrevistados responderam que sim, como pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 Percentual de entrevistados que manteriam o hábito de lavarem seu automóvel a seco mesmo após o fim da crise hídrica.



Este fato comprova que hábitos ambientais mais conscientes vieram para ficar. Cabe a nós atentarmos à demanda de mercado consumidor que está aparecendo, aproveitando as oportunidades comerciais.

3.5 Análise Swot

Foram listadas as oportunidade e ameaças para o "No Water Yes Shine!", sendo as oportunidades: falta de água no estado de São Paulo, apelo ecológico, expansão do mercado de lavagem automotiva a seco, baixo investimento requerido. As ameaças são: concorrência forte, valor de locação, pouca mão de obra especializada. A matriz é apresentada na Figura 12:

Figura 12 Análise SWOT.



Oportunidades	Preço	Mão de obra Qualificada	Qualidade de Serviço	Qualidade de Treinamento	Agilidade	Diferenciação
O1: Falta de água no estado	30	40	20	10	30	50
O2: Apelo ecológico	50	20	20	40	30	50
O3: Mercado de lavagem a seco em expansão	40	30	30	50	50	50
O4: Baixo investimento	50	40	40	40	40	40
	170	130	110	140	150	190
Ameaças	110	110	110	70	110	110
A1: Concorrências forte (franquias, lava rápido com água e lava rápido delivery)	50	30	40	10	30	30
A2: Alto valor de locação do espaço	30	30	20	20	40	30
A3: Pouca mão de obra de qualidade	30	50	50	40	40	50
	Forças		**Fraquezas**			

Nível de Impacto
0 = Nulo
10 = Baixíssimo
20 = Baixo
30 = Médio
40 = Alto
50 = Altíssimo

3.5.1 Diagnóstico

Abaixo, na Figura 13, está a pontuação da análise do “No Water Yes Shine!”.

Figura 13 Pontuação da análise SWOT para o “No Water Yes Shine!”.



O diagnóstico encontrado foi: capacidade de ação ofensiva, já que o “No Water Yes Shine!” tem muitas oportunidades para suas forças, devendo trabalhar todas as oportunidades apontadas, principalmente a diferenciação, definição de clientela e campanhas criativas para o conhecimento da marca.

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE

O fluxo de caixa previsto para o projeto é apresentado na Tabela 4, a seguir. A estimativa mostra o fluxo para os primeiros seis meses.

Tabela 4 Fluxo de caixa.

Receitas	Jan (R$)	Fev (R$)	Mar (R$)	Abr (R$)	Mai (R$)	Jun (R$)
Vendas Externas (+)	22.450,00	22.450,00	22.450,00	22.450,00	22.450,00	22.450,00
Vendas Internas (+)	109.772,00	109.772,00	109.772,00	109.772,00	109.772,00	109.772,00
Total (+)	132.222,00	132.222,00	132.222,00	132.222,00	132.222,00	132.222,00
Despesas (-)	27.557,90	27.557,90	27.557,90	27.557,90	27.557,90	27.557,90
Insumos (-)	14.046,80	14.046,80	14.046,80	14.046,80	14.046,80	14.046,80
Capital de Giro	24.286,00	24.286,00	24.286,00	24.286,00	24.286,00	24.286,00
Mão de Obra (-)	19.646,64	19.646,64	19.646,64	19.646,64	19.646,64	19.646,64
Total (-)	85.537,34	85.537,34	85.537,34	85.537,34	85.537,34	85.537,34
LO	46.684,67	46.684,67	46.684,67	46.684,67	46.684,67	46.684,67
Impostos	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
LI	**45.084,67**	**45.084,67**	**45.084,67**	**45.084,67**	**45.084,67**	**45.084,67**

Legenda: LO – Lucro Operacional; LI – Lucro após Impostos.

4.1 Hipóteses de receitas

As possíveis despesas gerais, despesas com funcionários e receitas que foram consideradas para a estimativa do fluxo de caixa estão apresentadas nas Tabelas 5, 6, 7 e 8 respectivamente.

Tabela 5 Despesas gerais.

Despesas	Valor (R$)
EPI's	2.158,00
Aluguel	5.000,00
Internet	250,00
Telefonia	350,00
Web site manutenção	49,90
Energia Elétrica	500,00
Água	250,00
Divulgação	2.500,00
Combustível	4.000,00
Contabilidade	500,00
Pró-Labore	12.000,00
Total	**27.557,90**

Tabela 6 Despesas com mão de obra.

Cargo	Quant.	Salário (R$)	Encargos (R$)	Total (R$)
Equipe Interna				
Auxiliar Administrativo	1	1.130,00	487,32	1.617,32
Supervisor de Lavagem	2	1.300,00	560,64	3.721,28
Lavador de autos	4	936,56	403,90	5.361,84
Polidor de autos (Inter/Exter)	2	1.252,17	540,01	3.584,36
Total	9	4.618,73	1.991,87	14.284,80
Equipe Externa				
Lavador de autos	4	936,56	403,90	5.361,84
Total		936,56	403,90	5.361,84
Total Geral	13	5.555,29	2.395,77	19.646,64

Para estimar as receitas, foram consideradas receitas com vendas internas utilizando 65% da capacidade, e vendas externas utilizando 50% da capacidade do "No Water Yes Shine!".

Tabela 7 Estimativa de receitas considerando 65% capacidade interna.

Serviço Prestado	Mão de Obra	Valor do Serviço (R$)	Capacidade Mês	65% Capacidade	Receita (R$)/Mês
Lavagem a seco	2	30,00	739	480	14.410,50
Lavagem + Enceramento	1	50,00	739	480	24.017,50
Hidratação Bancos de Couro	1	90,00	161	105	9.418,50
Higienização Interna	1	120,00	308	200	24.024,00
Impermeabilização de Estofados	1	140,00	123	80	11.193,00
Cristalização de Vidros	1	20,00	205	133	2.665,00
Polimento com Proteção	1	80,00	103	67	5.356,00
Cristalização de Pintura	1	250,00	70	46	11.375,00
Revitalização de Plásticos	1	10,00	100	65	650,00
Higienização de ar condicionado	1	50,00	205	133	6.662,50
Total			2753	1789	109.772,00

Tabela 8 Estimativa de receitas considerando 50% de capacidade externa.

Serviço Prestado	Mão de Obra	Valor do Serviço (R$)	Capacidade Mês	50% Capacidade	Receita (R$)/Mês
Lavagem a seco	2	30,00	900	450	13.500,00
Lavagem + Enceramento	1	50,00	50	25	1.250,00
Hidratação Bancos de Couro	1	90,00	20	10	900,00
Higienização Interna	1	120,00	10	5	600,00
Impermeabilização de Estofados	1	140,00	20	10	1.400,00
Cristalização de Vidros	1	20,00	100	50	1.000,00
Polimento com Proteção	1	80,00	20	10	800,00
Revitalização de Plásticos	1	10,00	100	50	500,00
Higienização de ar-condicionado	1	50,00	100	50	2.500,00
Total			1320	660	22.450,00

4.2 VPL, TIR e Payback

As análises de VPL, TIR, Payback simples e Payback descontado estão expostas na Tabela 9.

Tabela 9 Análise realizada para a viabilidade econômica do projeto.

Análise de viabilidade econômica	
TMA (aa)	12,75%
TMA (am)	1,01%
Vneg (R$)	226.514
Investimento(R$)	-121.880
VPL (R$)	104.634
TIR (R$)	26,50%
Payback simples (mês)	2,61
Payback descontado (mês)	2,66

Abaixo, na Tabela 10 está demonstrada a DRE projetada.

Tabela 10 DRE projetada.

Ano	0	1	2	3	4	5
(+) receita (R$)	0	132.222,00	132.222,00	132.222,00	132.222,00	132.222,00
(-) custo/despesas (R$)	0	85.537,00	85.537,00	85.537,00	85.537,00	85.537,00
(=) lucro operacional (R$)	0	46.685,00	46.685,00	46.685,00	46.685,00	46.685,00
(-) ativo (R$)	-121.800,00	0	0	0	0	0
(+) receita do equip(R$)	0	0	0	0	0	0
(=) Gasto de capital (R$)	-121.800,00	0	0	0	0	0
Fluxo total (R$)	-121.800,00	46.685,00	46.685,00	46.685,00	46.685,00	46.685,00

Abaixo, na Tabela 11 e Tabela 12, estão apresentados o Payback simples e o Payback descontados.

Tabela 11 Payback simples.

Ano	Fluxo (R$)	Payback Simples		
0	-121.880,00	Cap. Recup	Períodos	
1	46.685,00	R$ -75.195,00	1,00	Mês
2	46.685,00	R$ -28,510,00	1,00	Mês
3	46.685,00	R$ 18.174,00	0,61	Mês
4	46.685,00	R$ 64.859,00	0,00	Mês
5	46.685,00	R$ 111.544,00	0,00	Mês
		Total	2,61	Mês

Tabela 12 Payback descontado.

Ano	Fluxo Descontado (R$)	Payback Simples		
0	-121.880,00	Cap. Recup	Períodos	
1	46.218,00	-75,662,00	1,0	Mês
2	45.756,00	-29.906,00	1,0	Mês
Ano	Fluxo Descontado (R$)	Payback Simples		
		Cap. Recup	Períodos	
3	45.298,00	15.392,00	0,66	Mês
4	44.845,00	60.238,00	0,00	Mês
5	44.397,00	104.634,00	0,0	Mês
		Total	2,66	Mês

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O escopo deste projeto será determinado com base no levantamento de requisitos com Sponsor, conforme Tabela 13, a seguir, através de reuniões presenciais, apoio de referências técnicas e/ou especialistas em lavagem ecológica.

Tabela 13 Matriz de rastreabilidade de requisitos parte 1.

Cód. EAP	ID	Requisito	Descrição	Prioridade	Categoria	Stakeholder solicitante	Critérios de aceitação
1	1	Projeto dentro do orçamento previsto	O orçamento do projeto não pode ultrapassar o valor de R$ 135.000,00	Imprescindível	Requisito do projeto	Sponsor	Não ultrapassar R$ 135.000,00
1	2	Projeto entregue dentro do prazo previsto	O prazo de entrega do projeto é de oito meses a partir da data de aprovação do termo de abertura do projeto.	Imprescindível	Requisito do projeto	Sponsor	Finalizar o projeto em oito meses.
1	3	Rentabilidade do projeto	O projeto deverá ser rentável em no mínimo 12,75% a.a.	Imprescindível	Requisito do projeto	Sponsor	Rentabilidade de 12,75% a.a.
1.1	4	Gerenciamento do projeto	Gerenciar todo o projeto do lava rápido com base nas melhores práticas das áreas de conhecimento do PMBOK 5ª Edição.	Importante	Requisito do projeto	Sponsor	Documentação do projeto conforme as saídas dos processos de cada área de conhecimento.
1.2	5	Posicionamento estratégico ação ofensiva	Apresentação da análise do posicionamento estratégico em que o lava rápido se encontra no mercado atual.	Imprescindível	Requisito do projeto	Sponsor	O posicionamento estratégico deverá ser com capacidade de ação ofensiva.

NOTA: Foi disponibilizada apenas uma parte da tabela como ilustração

Tabela 14 Matriz de rastreabilidade de requisitos parte 2.

Cód. EAP	ID Requisito	Dependências entre requisitos	Data da última alteração	Responsável pela última alteração	Status do requisito
1	1	-	04/01/2016	Gerente do projeto	Ativo
1	2	-	04/01/2016	Gerente do projeto	Ativo
1	3	-	04/01/2016	Gerente do projeto	Ativo
1.1	4	-	04/01/2016	Gerente do projeto	Ativo
1.2	5	-	04/01/2016	Gerente do projeto	Ativo

NOTA: Foi disponibilizada apenas uma parte da tabela como ilustração

O gerenciamento do escopo terá como base os documentos que compõem a linha de base do escopo conforme PMBOK 5ª Edição, sendo eles: Declaração do escopo do projeto, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e Dicionário da EAP. Nenhum trabalho deverá ser realizado pela equipe do projeto que não esteja descrito nessa linha de base.

A declaração do escopo (EDITAL) apresentará adiante uma descrição detalhada sobre o projeto e o produto a serem entregues, ou seja, para cada entrega serão descritas as informações técnicas e o trabalho necessário para tanto. Na declaração também serão listadas as exclusões do projeto, ou seja, o que não será entregue, auxiliando nos limites do projeto e no gerenciamento das expectativas dos stakeholders.

A partir da declaração do escopo do projeto foi criada a EAP, que deve ser decomposta por entregas até o nível de pacote de trabalho, possibilitando a melhor alocação dos recursos, estimativas de tempo, custos e riscos. O software que foi utilizado para a elaboração da EAP é o WBS Chart Pro 4.9. O dicionário da EAP deverá conter, para cada pacote de trabalho, a descrição detalhada e os critérios de aceitação dele.

Qualquer mudança no escopo do projeto ou do produto deverá seguir os procedimentos descritos no plano de gerenciamento de mudanças deste projeto.

A cada entrega finalizada, o gerente do projeto deverá se reunir com o sponsor para revisar e assegurar que estas entregas foram concluídas satisfatoriamente e obter uma aceitação formal dele, através do formulário (Termo de aceite formal das entregas), apresentado na Figura 14. O modelo deste formulário encontra-se neste plano.

Figura 14 Termo de aceite formal das entregas.

Empresa: No Water Yes Shine!			
Nome do Projeto:			
Identificação EAP	**Nome do Pacote**	**Resultado da Avaliação**	**Comentários (Pendências e Plano de Ação)**
Termo de Aceite			
Elaborado por:		**Data:**	
As entregas descritas neste termo são consideradas aceitas conforme resultado da avaliação. Os abaixo-assinados concordam com eventuais planos de ação propostos.			

Aprovações		
Nome	**Assinatura**	**Data**
[Gerente do projeto]		
[Sponsor]		

5.1. Termo de Abertura do Projeto - Project Charter

Tabela 15 Termo de abertura do projeto - continua.

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

NOME DO PROJETO:	**GERENTE DO PROJETO:**
“No Water Yes Shine!”	Fernanda Rodrigues Franhan Freire

Justificativa do Projeto

No atual cenário da crise hídrica do país e com a escassez de tempo disponível dos proprietários de automóveis para os cuidados necessários com higiene e proteção de seus veículos, há a demanda de um empreendimento de lava rápido a seco com produtos biodegradáveis, com menor utilização de recursos ambientais e que proporcione facilidades à vida deste tipo de consumidor.

A lavagem a seco, além ser uma prática sustentável, apresenta maior agilidade, facilidade e ganho na qualidade do serviço, quando comparada com a lavagem automotiva convencional. Devido a este apelo ecológico, os consumidores estão se conscientizando sobre a economia de água e requerem uma solução para o problema.

Na região de Santo André, onde, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população teve crescimento de 4,61% entre 2010 e 2014, o crescimento de veículos cresceu 14,20% no mesmo período. Estes números tendem só a aumentar já que, na região da Vila Homero Thon, há um crescimento de empreendimentos residenciais, comerciais, hotéis, serviços e shopping center, gerando uma oportunidade deste negócio no local, uma vez que atenderia estes novos empreendimentos, além do polo industrial da região que abrange algumas das maiores empresas: Bridgestone, Pirelli, Tim, e não muito distante no Parque Capuava, o Polo Petroquímico.

Objetivo do Projeto

Abertura do lava rápido ecológico de nome “No Water Yes Shine!”, que estará localizado no Shopping Center Atrium, em Santo André - SP, em um espaço de 100m^2, com o investimento de no máximo R$ 135.000,00 e entregue no prazo de oito meses. O lava rápido deverá fornecer os serviços de lavagem a seco, lavagem e enceramento, hidratação de banco de couro, higienização interna, impermeabilização dos estofados, higienização de ar-condicionado, cristalização de vidros, cristalização de pinturas, revitalização de plástico e remoção da chuva ácida. Os serviços prestados deverão utilizar produtos biodegradáveis.

Além dos serviços prestados internamente, o objetivo também é prestar estes mesmos serviços externamente em parcerias com: empresas, condomínios residenciais e comerciais próximos ao Shopping Center Atrium.

Premissas

O Shopping Atrium possui o auto de vistoria do corpo de bombeiros, a liberação da SEMASA e habitação e a certificação LEED.

A prefeitura deve liberar o alvará de funcionamento em até no máximo dois meses antes da inauguração do lava rápido.

Sete vagas de estacionamento à frente do lava rápido, concedidas pelo Shopping Center Atrium.

As empresas e condomínios, que estabelecerem parcerias, podem optar por disponibilizar um espaço de no mínimo 30m^2 coberto para prestação dos serviços ou utilizar a estrutura fornecida pela “No Water Yes Shine!”.

Contratação de funcionários qualificados necessários para a inauguração do lava rápido.

Restrições

A logística para a montagem do lava rápido ocorrerá conforme as regras do shopping, descritas no contrato de locação do espaço.

Os trabalhos do gerenciamento do projeto só poderão ser executados de segunda à sexta-feira das 8h às 17h e aos sábados das 8h às 12h. Nos feriados, as atividades são suspensas.

A execução das atividades de reforma do espaço, montagens e instalações de equipamentos só poderão ser executadas das 22h às 10h no local de domingo à domingo, exceto feriados.

O orçamento do projeto é de R$ 135.000,00, não podendo ultrapassar esse valor.

O projeto deve ser concluído em no máximo oito meses.

Os fornecedores selecionados devem aceitar a proposta de receber a primeira parcela de seus pagamentos em 90 dias após a data de entrega da mercadoria.

Metas

Garantir a rentabilidade de no mínimo 12,75% a.a.

Possuir pelo menos parceria com três empresas da região do grande ABC.

Expandir os negócios por toda a região do grande ABC.

Ser reconhecida por garantia da qualidade do serviço prestado.

Riscos de Alto Nível

Atraso na liberação do alvará de funcionamento da prefeitura.
Não conseguir parcerias com as empresas e condomínios.
Atrasos nas entregas dos fornecedores.
Dificuldade na contratação dos funcionários capacitados.
Os fornecedores não aceitarem a proposta dos pagamentos em 90 dias após a data de entrega da mercadoria.

PRAZO	INVESTIMENTO
Oito meses.	R$ 135.000,00

Principais Envolvidos

Funcionários;
Clientes do shopping;
Clientes das empresas parceiras;
Fornecedores (Equipamentos, Insumos e Prestação de Serviços);
Administração do shopping;
Concorrentes;
Administração dos locais com potencial para ter concorrentes;
Empresas parceiras;
Prefeitura;
Sindicato dos lava rápidos e afins;
Escritório de contabilidade;
Gerente do projeto;
Sponsor do projeto;
Terceiros contratados para o projeto;
Green Buliding Council Brasil.

PRINCIPAIS FASES	PRAZO	CUSTO
Gerenciamento do projeto	Junho/2015	R$ 4.530,00
Análise estratégica	Julho/2015	R$ 4.272,00
Estudos técnicos	Julho/2015	R$ 1.440,00
Aquisições	Outubro/2015	R$ 75.268,09
PRINCIPAIS FASES	**PRAZO**	**CUSTO**
Legalização	Setembro/2015	R$ 1.200,00
Reforma do espaço	Outubro/2015	R$ 1.755,50
Sustentabilidade	Dezembro/2015	R$ 0,00
Montagem	Outubro/2015	R$ 0,00
Pré-operação	Dezembro/2015	R$ 31.107,93
Encerramento	Janeiro/2016	R$ 806,00
Comemoração	Janeiro/2016	R$ 1.500,00

Elaborado por: Fernanda Rodrigues Franhan Freire
Aprovado por: Camila Bentivoglio
Data: 23/05/2015

5.2. Plano de Gerenciamento dos Requisitos – *Requirement Management Plan*

O processo de coleta de requisitos deste projeto será realizado através dos itens apresentados na Tabela 16 a seguir:

Tabela 16 Itens a serem levantados para a coleta de requisitos.

Itens a serem levantados
Entrevistas com sponsor e equipe do projeto para o levantamento das necessidades a fim de atender aos objetivos do projeto.
Elaboração de pesquisa a partir de um amplo número de entrevistados para identificação de expectativas e necessidades dos stakeholders "Clientes".
Técnica de brainstorming para gerar e coletar múltiplas ideias do sponsor e da equipe do projeto.
Diagrama de afinidade para encorajar a criatividade da equipe do projeto, utilizando a técnica de post-it para mapeamento de requisitos.
Benchmarking para comparar com outros projetos de abertura de lava rápido ecológico, para identificar as melhores práticas e gerar ideias para melhorias.

Os requisitos identificados devem ser documentados e controlados pelo gerente do projeto através da matriz de rastreabilidade de requisitos, documento que ajuda a garantir que cada requisito adicione valor de negócio através da sua ligação aos objetivos do projeto.

Os atributos que deverão compor a matriz de rastreabilidade são: (1) código relacionado com o pacote de trabalho e ou entrega da EAP; (2) nome do requisito; (3) descrição do requisito; (4) prioridade do requisito; (5) categoria do requisito (requisitos do projeto, requisitos funcionais, requisitos não funcionais, requisitos do produto, requisitos de qualidade, requisitos de treinamento); (6) stakeholder solicitante; (7) critério de aceitação; (8) dependência entre requisitos do projeto; (9) data da última alteração; (10) responsável pela última alteração; (11) status do requisito (ativo, aprovado, concluído, pendente, em andamento, adiado, cancelado, reprovado).

As categorias dos requisitos podem ser representadas pela estrutura analítica de requisitos, *Requirements Breakdown Structure*, conforme Figura 15.

Figura 15 Estrutura analítica de requisitos - *Requirements breakdown structure.*



A priorização dos requisitos será determinada e aprovada através das reuniões com o sponsor e deverá ser utilizada na matriz de rastreabilidade dos requisitos classificando cada um conforme abaixo:

Imprescindível: nesta classificação é obrigatório o aceite do requisito pelo sponsor, pois não pode ser substituído e nem contornado com outra medida. Se o requisito não for aceito, este inviabiliza a entrega, e não apresenta flexibilidade de negociação.

Importante: existe uma necessidade clara a ser atendida pelo requisito, entretanto, se substituído, não inviabiliza a entrega do produto e apresenta maior flexibilidade de negociação.

Desejável: existe uma expectativa do cliente/sponsor do projeto que contribui para o aceite do requisito, porém caso não seja atendido, apresenta baixo impacto na entrega do produto. Um requisito com esta prioridade pode representar algum tipo de diferencial, com mais flexibilidade de negociação.

Em casos de mudanças nos requisitos no decorrer do projeto, o gerente do projeto deverá seguir os procedimentos descritos no plano de gerenciamento de mudanças.

5.3 Declaração do Escopo - Escopo Resumido

5.3.1 Sponsor do projeto

Camila Bentivoglio, investidora do empreendimento, é responsável pela atribuição dos recursos necessários (humanos, materiais, equipamentos e financeiros) e das decisões acima do gerente do projeto, participando ativamente no andamento do projeto para garantir seu sucesso.

5.3.2 Equipe do projeto

Abaixo, na Tabela 17, estão apresentadas as responsabilidades concedidas a cada integrante da equipe do projeto.

Tabela 17 Equipe do projeto.

CARGO	NOME	RESPONSABILIDADES
Sponsor	Camila Bentivoglio	Análise de mercado; Aprovação do projeto; Estruturação de parcerias; Recursos humanos; Legalização; Auditoria e aceitação final.
Gerente do projeto	Fernanda Franhan Freire – Terceira	Gerenciamento do projeto.
Analista de compras	Julia Stuart– Terceira	Aquisições e contratos.
Consultora financeira	Elaine Carvalho– Terceira	Análise de viabilidade econômica; Prestação de contas.
Consultora comercial	Alessandra Martins– Terceira	Análise Estratégica; Marketing.
Projetista	Terceiro contratado	Estudos técnicos.
Escritório de contabilidade	Terceiro contratado	Documentação e legalização da empresa.
Empresa de recursos humanos	Terceiro contratado	Contratação do pessoal de operação
Consultoria ambiental	Terceiro contratado	Realização das atividades para obter a certificação do *Green Building Council* Brasil.
Prestadores de serviços e reformas em geral	Terceiro contratado	Responsáveis pela reforma e instalações gerais do projeto.

5.3.3 Principais entregas do projeto

Para atingir o objetivo do projeto, este será dividido nas seguintes entregas:

Gerenciamento do projeto;
Análise estratégica;
Portfólio de serviços;
Estudos técnicos;
Aquisições;
Documentos de legalização;
Sustentabilidade;
Reforma e montagem do local;
Pré-operação;
Encerramento.

5.3.4 Gerenciamento do projeto

A metodologia utilizada para o gerenciamento deste projeto envolve todas as áreas de conhecimento e suas principais saídas definidas no PMBOK 5ª Edição. O plano do projeto contempla os seguintes planos:

Plano de gerenciamento do escopo;
Plano de gerenciamento dos requisitos – *Requirement management plan;*
Plano de gerenciamento de mudanças – *Change management plan;*
Plano de gerenciamento da configuração – *Configuration management plan;*
Linha de base do escopo;
Linha de base do cronograma;
Plano de gerenciamento do cronograma;
Linha de base dos custos;
Plano de gerenciamento dos custos;
Plano de gerenciamento da qualidade;
Plano de melhorias do processo;
Plano de gerenciamento de recursos humanos;
Plano de gerenciamento das comunicações;
Plano de gerenciamento da documentação – *Document management plan;*
Plano de gerenciamento do conhecimento – *Knowledge management plan;*
Plano de gerenciamento dos riscos;
Plano de gerenciamento das aquisições;
Plano de gerenciamento dos Stakeholders.

5.3.5 Descrição do "No Water Yes Shine!"

O projeto "No Water Yes Shine!" contempla, como produto de entrega, um espaço de 100m² dentro do Shopping Atrium Santo André – SP, reformado e adequado para a prestação de serviços de lavagem ecológica, higienização e diversos cuidados automotivos, estes definidos no portfólio de serviços, e também a estratégia de atendimento externo, com parcerias em empresas, condomínios residenciais e comerciais.

5.3.5.1 Portfólio de serviços prestados pelo lava rápido

Abaixo, na Tabela 18, está apresentado o portfólio do "No Water Yes Shine!".

Tabela 18 Portfólio dos serviços prestado– continua.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO	INSUMOS
Lavagem a seco	A lavagem a seco permite a limpeza do automóvel sem a utilização de água. Utilizando como principal insumo a cera de carnaúba, proporcionando maior durabilidade da lavagem, atuando como um repelente às sujeiras provenientes do uso diário do automóvel. Os produtos utilizados amolecem a sujeira, facilitando a remoção sem o perigo de arranhar ou riscar a pintura. Os produtos utilizados são biodegradáveis	Pano de microfibra; Boina para máquina orbital; Gatilho para frasco pulverizador; Pulverizador de compressão (1,5 l); Escova para caixa de rodas; Esponja aplicadora de cera Recipiente de alumínio para lavagem a seco; Rolo de pano descartável para lavagem (300 m); Lavagem a seco Premium (5l) - se o carro estiver muito sujo; Rendimento até 20 lavagens; Lavagem a seco (5l). Rendimento: até 20 lavagens; Pneu gel (3 kg)- para dar brilho seco em borrachas e plásticos; Limpador multiação (5l) - para remoção de sujeira pesada, tais como: piche, graxa, gordura; Limpa tecidos (5l); Limpa vidros (5l); Ar e ambiente (aromatizante - 1000 ml); Limpador multiuso gel (3 Kg) - utilizado em vinil, plástico e couro; Cera de carnaúba com aplicador (344 g) - Premium; Cera rápida (5l)- igual ao brilho rápido; Lustrador líquido (500g) - elimina marcas de boinas e pequenos riscos superficiais. Não contém silicone; Remoção de hologramas no processo de polimento; Limpeza expressa (5l)- limpeza de rodas e caixas de rodas; Pretinho (5l) - para pneu e acabamento de caixa de roda; Renova Inox (140g) - renova superfícies de inox, alumínio e peças cromadas; Aspirador; Máquina orbital.

Tabela 18 Portfólio dos serviços prestado– continua.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO	INSUMOS
Lavagem a seco + Enceramento	Além da lavagem a seco descrita acima, o enceramento formará uma película protetora sobre o verniz do automóvel, fechando os microporos da funilaria.	Para a lavagem a seco, os insumos necessários são descritos acima. Para o enceramento: Boina dupla face branca; Cera protetora (500 g); Autobrilho (500 g) - aplicar no final do processo de polimento de pinturas e repinturas com flanela, com outra flanela-lustre.
Hidratação de banco de couro	A hidratação de bancos e peças em couro higieniza e recupera a umidade do couro. O processo de hidratação promove a limpeza e o equilíbrio do PH, evitando manchas e rachaduras.	Pano de algodão 60 x 45 cm; Limpador e hidratante de couros (3 kg); Escova de cerdas macias.
Higienização interna	A higienização interna é a limpeza do estofado, painel, lateral de portas e-porta malas, realçando a cordos tecidos. Pode ser aplicado em qualquer tipo de carpete ou estofamento, de fibras naturais ou sintéticas.	Escova de cerdas macias; Pano duramax scott (21 x 22 cm); Limpa tecidos (5l); Limpador multiuso gel (3 Kg) - utilizado em vinil, plástico e couro; Ar e ambiente (aromatizante 1000 ml); Silicone (3 Kg) - para dar brilho em borrachas e plásticos; Aspirador.
Impermeabilização dos estofados	A impermeabilização de estofados protege o estofamento do veículo contra incrustações de sujeira, impregnação de poeira, manchas provocadas por substâncias pastosas e derramamento acidental de líquidos. A aplicação elimina ácaros existentes. Evita que o tecido umedeça, impedindo a formação e proliferação de fungos.	Impermeabilizante de tecidos Pulverizador de compressão (1,5 l)
Cristalização de vidros	A cristalização de vidros é utilizada para o tratamento e preparação de para-brisas, retrovisores e vidros das janelas laterais dos veículos, criando uma película repelente à água, impedindo seu acúmulo no para-brisa. Melhora significativamente a visibilidade em tempos chuvosos. Protege ainda contra a aderência de poeiras, salinidade marinha, respingos de asfalto e insetos ou sujeira de qualquer natureza.	Pulverizador de compressão (1,5 l); Cristalizador de vidros (1litro); Pano de algodão 30 x 15 cm;

Tabela 18 Portfólio dos serviços prestados – conclusão.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO	INSUMOS
Cristalização de pintura	A cristalização de pintura é indicada para veículos em que a pintura esteja suja, sem brilho, riscada, com impurezas que mostrem a pintura danificada. Este serviço proporciona brilho intenso, ocasionado em uma proteção duradoura contra os diversos males do tempo.	Boina dupla face branca; Boina para máquina orbital; Cera cristalizadora (500 g); Lustrador líquido (500g) - elimina marcas de boinas e pequenos riscos superficiais. Não contém silicone; Remoção de hologramas no processo de polimento; Polidor extraforte (500g) - remove riscos de lixamento e outros defeitos da camada de pintura, tais como: pintura queimada, manchas causadas por produtos químicos, chuva ácida e para polimento em verniz; Polidor rápido (500g) - remove riscos leves e moderados, utilizar após massa de polir ou polidor extraforte para suavizar marcas de boinas agressivas; Máquina orbital.
Revitalização de plástico	A revitalização de plásticos é ideal para veículos que ficam muito tempo expostos ao sol e chuva. A revitalização deixa as peças brilhosas e protegerá das futuras degradações dos materiais poliméricos.	Renovador de plásticos esbranquiçados - 120 g; Silicone (3 Kg) - para dar brilho em borrachas e plásticos; Esponja retangular.
Remoção da chuva ácida	Retira as manchas mais profundas provocadas pela chuva ácida. Promove proteção e brilho para o automóvel.	Polidor extraforte (500g)- remove riscos de lixamento e outros defeitos da camada de pintura, tais como: pintura queimada, manchas causadas por produtos químicos, chuva ácida e para polimento em verniz; Polidor rápido (500g) - remove riscos leves e moderados, utilizar após massa de polir ou polidor extra forte para suavizar marcas de boinas agressivas; Algodão para polimento; Boina dupla face branca; Boina para máquina orbital; Esponja aplicadora de cera; Máquina orbital;
Higienização de ar-condicionado	A higienização do ar-condicionado limpa profundamente o sistema de circulação de ar, protegendo-o contra diversos tipos de fungos e bactérias que provocam mau cheiro. Desodoriza o ar dos ambientes contaminados.	Odorizador de ar (11)

5.3.5.2 Plano de Gerenciamento da Configuração – Configuration Management Plan

Tabela 19 Plano de configuração do "No Water Yes Shine!".

Plano de configuração		
	Área interna do Lava Rápido	**Área Externa (Parcerias)**
Arquitetura	**Metragem do local:** 100m² no estacionamento do shopping Atrium; **Piso:** Concreto, pintura cor cinza claro em Epóxi; **Paredes:** pintura em tinta látex acrílica, cor branca.	**Metragem do local:** Espaço mínimo de 30m² com cobertura, cedido pelas parcerias Caso a parceira opte pela a estrutura fornecida pelo "No Water Yes Shine!", esta deverá conter: Dois abrigos para automóveis, tipo tenda Cor: Azul; Largura = 3 metros; Comprimento (túnel) = 5 metros.
Área de atendimento ao cliente	**Sala de espera:** Sofá de três lugares em couro na cor azul escuro. Metragem: 2,30m. Bebedouro de Pressão Inox água natural e gelada. TV Led 32 polegadas com suporte de parede. Cinco prateleiras para exposição dos produtos: cor branca. **Balcão de atendimento:** Formato: em L. Lâmina de madeira natural. Modelo curvo com detalhes cromados. 1,80m x 1,10m de Altura x 0,60m Profundidade. Dois suportes internos para computador na base.	Não se aplica.
Área de limpeza dos automóveis	Três vagas na estrutura interna. **Demarcação de vagas:** faixa pintada na cor azul no piso, delimitando a vaga com 10 cm de largura, envolto à metragem da vaga. **Metragem:** Vaga 1: 2,30m x 5,00m. Vaga 2: 2,30m x 5,00m. Vaga 3: 2,30m x 5,00m.	Duas vagas demarcadas faixa pintada na cor azul no piso, delimitando a vaga com 10 cm de largura, envolto à metragem da vaga **Metragem:** 2,80m x 4,80m.
Área de acesso aos funcionários	**Armário:** Roupeiro com oito portas sobrepostas, venezianas em cada porta para ventilação, dois cabides em cada compartimento; dispositivo para cadeado. Dimensões: 1990 mm alt. X 1225 mm larg. x 420mm profundidade.	Os funcionários do "No Water Yes Shine!" devem estar devidamente uniformizados para a prestação de serviços externos nas parcerias. As regras de acesso dos funcionários do lava rápido ao local acordado para a prestação dos serviços devem ser descritas em uma cláusula no contrato da parceria.
Vagas cedidas pelo shopping	Sete vagas cedidas pelo shopping para prestação dos serviços internos: **Metragem:** 2,30m x 5,00m **Demarcação das vagas:** faixa branca pintada no piso com cone e banner de 90x155cm, com o nome e logotipo do lava rápido.	Não se aplica.
Projeto elétrico	Automação de todo o sistema de iluminação com sensores de presença. Lâmpadas de LED (eficiência máxima). Cabos com baixa emissão de fumaça e gases tóxicos.	Não se aplica.

O Website do “No Water Yes Shine!” deverá conter: portfólio dos serviços prestados; localização; dados da empresa (missão, visão, valores); formulário para registro de parceria; promoções do lava rápido; contatos e informações sobre os produtos utilizados.

5.3.6 Exclusões do escopo

Não faz parte do escopo desse projeto a entrega do serviço de leva e traz de automóveis, pois o atendimento será realizado internamente no shopping e externamente nas parcerias firmadas.

5.4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP) – Work Breakdown Structure (WBS)

A EAP do “No Water Yes Shine!” está apresentada na Figura 16.

Figura 16 Estrutura Analítica do Projeto.



5.5. Dicionário da EAP

Tabela 20 Dicionário da EAP

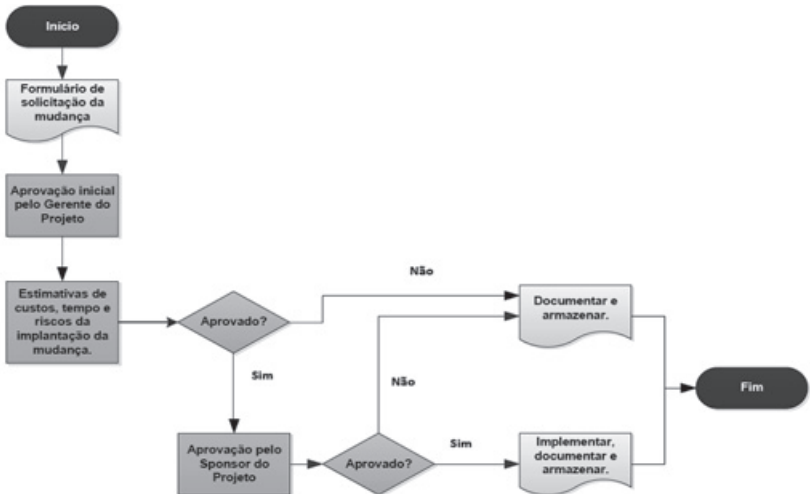
Item EAP	Pacote de trabalho	Descrição	Critérios de aceitação
1	Projeto "No Water Yes Shine!"	Abertura do lava rápido ecológico de nome "No Water Yes Shine!", que estará localizado no Shopping Center Atrium, em Santo André SP, em um espaço de 100m², com o investimento de no máximo R$135.000,00 e entregue no prazo de oito meses. O lava rápido deverá fornecer os serviços de lavagem a seco, lavagem e enceramento, hidratação de banco de couro, higienização interna, impermeabilização dos estofados, higienização de ar-condicionado, cristalização de vidros, cristalização de pinturas, revitalização de plástico, remoção da chuva ácida e higienização de ar-condicionado, estes serviços deverão utilizar produtos biodegradáveis. Além dos serviços prestados internamente, o objetivo também é prestar estes mesmos serviços externamente em parcerias com: empresas, condomínios residenciais e comerciais próximos ao Shopping Center Atrium.	Abertura do Lava Rápido "No Water Yes Shine!" dentro do escopo solicitado, no prazo de oito meses, não ultrapassando o valor do orçamento previsto de R$ 135.000,00, garantir uma rentabilidade de no mínimo 12,75% a.a. e possuir no mínimo três parcerias com empresas da região.
1.1	Gerenciamento do projeto	Gerente de projeto deve aplicar os conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução do projeto de forma efetiva e eficaz, utilizando como base as áreas de conhecimento do PMBOK 5ª edição.	Entregar as saídas dos processos das áreas de conhecimento do PMBOK 5ª edição e gerenciar todo o projeto para entregá-lo dentro do escopo, tempo, custo e qualidade conforme expectativas do sponsor.
1.1.1	Escopo	Elaborar as saídas deste processo do gerenciamento do projeto, que incluem: Plano de gerenciamento de escopo; *Project charter* (Termo de Abertura do Projeto); Plano de gerenciamento dos requisitos; Declaração do escopo; Matriz de rastreabilidade de requisitos; Estrutura analítica do projeto (EAP - WBS); Dicionário da EAP; Plano de gerenciamento de mudanças; Plano de gerenciamento da configuração.	Validação e aceitação pelo sponsor do projeto de cada documento elaborado nesta área de conhecimento. Verificação da conformidade do escopo detalhado em relação ao que foi solicitado.

Nota: Foi disponibilizada apenas uma parte da tabela como ilustração

5.6. Plano de Gerenciamento de Mudanças – Change Management Plan

Qualquer mudança na linha de base do escopo planejada deverá ser submetida ao fluxo de controle de mudanças determinado para esse projeto, conforme Figura 17.

Figura 17 Fluxo de controle de mudanças do escopo.



Em primeiro lugar, deverá ser formalizada a solicitação de mudança com o formulário (Formulário de solicitação de mudança), apresentado na Tabela 21, descrevendo a mudança solicitada e a sua justificativa. Após o preenchimento desta parte, o formulário deve ser encaminhado ao gerente do projeto para a avaliação dos impactos no escopo, cronograma, custo e qualidade.

O gerente do projeto descreve os impactos, avalia os riscos e calcula novamente as estimativas de custo, tempo e risco com a nova mudança. Se o gerente do projeto aprovar após a análise dos impactos, o formulário preenchido é encaminhado para o sponsor avaliar e aprovar também.

Tabela 21 Formulário de solicitação de mudança no escopo.

Empresa: "No Water Yes Shine!"		
Solicitação de Mudança de Escopo nºX		
Projeto:		
Solicitado por:		Ramal:
Descrição da mudança solicitada		
Justificativa		
Data:	Nome:	Assinatura:
Avaliação do Gerente do Projeto		
Descrição do Impacto		
Impacto no Escopo: Alto ( ) Médio ( ) Baixo ( ) Descrição:		
Impacto no Cronograma: Alto ( ) Médio ( ) Baixo ( ) Descrição:		
Impacto no Custo: Alto ( ) Médio ( ) Baixo ( ) Descrição:		
Impacto na Qualidade: Alto ( ) Médio ( ) Baixo ( ) Descrição:		
Descrição dos Riscos após esta mudança:		
Avaliação do Cliente/Sponsor		
Aprovado ( )	Rejeitado ( )	
Justificativas:		
Data:	Assinatura:	

Se o gerente de projetos não aprovar, ele deve documentar a solicitação e armazenar o registro da solicitação em uma planilha eletrônica de controle de solicitações de mudanças de escopo apresentada na Tabela 22.

Esta planilha de registro contém a descrição e os impactos de cada solicitação. Na avaliação do sponsor, ele deve descrever as justificativas se aprovada ou não a solicitação de mudança. Após essa análise, o gerente do projeto deve armazenar o registro na planilha de controle de solicitações de mudanças de escopo e implantar a mudança se aprovada, atualizando os documentos necessários do projeto.

Tabela 22
Controle de solicitações de mudança de escopo.

Nº Solicitação	Descrição da mudança	Justificativas	Impacto Escopo	Impacto Cronograma	Impacto Custo	Impacto Qualidade	Riscos	Aprovado pelo Gerente do projeto	Aprovado pelo Sponsor do projeto	Data do registro	Data da Aprovação	Custo da mudança (R$)
			Alto Médio Baixo	*Alto Médio Baixo*	*Alto Médio Baixo*	*Alto Médio Baixo*		*Sim Não*				

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento de tempo do projeto será realizado pela utilização do software Microsoft Office Project 2010, com a técnica PDM *(Precedence Diagramming Method)*.

A identificação das atividades será baseada na técnica de decomposição de atividades, ou seja, na listagem das atividades que serão executadas para cada entrega dos pacotes de trabalho da EAP.

O processo de sequenciamento de atividades identificará e documentará as dependências entre as atividades do cronograma. Utilizaremos, como base para o sequenciamento das atividades, a EAP do projeto, na qual serão identificadas as atividades predecessoras e sucessoras, as que podem iniciar ao mesmo tempo e as que dependem do término de outra.

A estimativa dos recursos e a duração das atividades do cronograma deverão ser realizadas com a opinião especializada do sponsor e da equipe do projeto.

A unidade de medida dos trabalhos será mensurada em horas. O cronograma deverá ser apresentado em escala de tempo por hora, atualizado e revisado toda sexta-feira, durante o projeto.

O desenvolvimento do cronograma determinará as datas de início e término previstas das atividades e será a linha de base para o acompanhamento do progresso do projeto, ou seja, o previsto em relação ao realizado.

Para elaboração do cronograma serão estabelecidos os calendários do projeto e dos recursos, de acordo com as restrições de horários de trabalho descritos no termo de abertura do projeto.

Os atributos do cronograma que deverão ser utilizados são:

- Número da EAP (WBS);
- Nome da tarefa;
- Custo em reais;
- Trabalho em horas;
- Duração em dias;
- Início da linha de base;
- Conclusão da linha de base;

- Início Real;
- Conclusão Real;
- Predecessoras;
- Recursos.

6.1. Cronograma

A seguir, na Tabela 23, são apresentados os principais marcos do projeto.

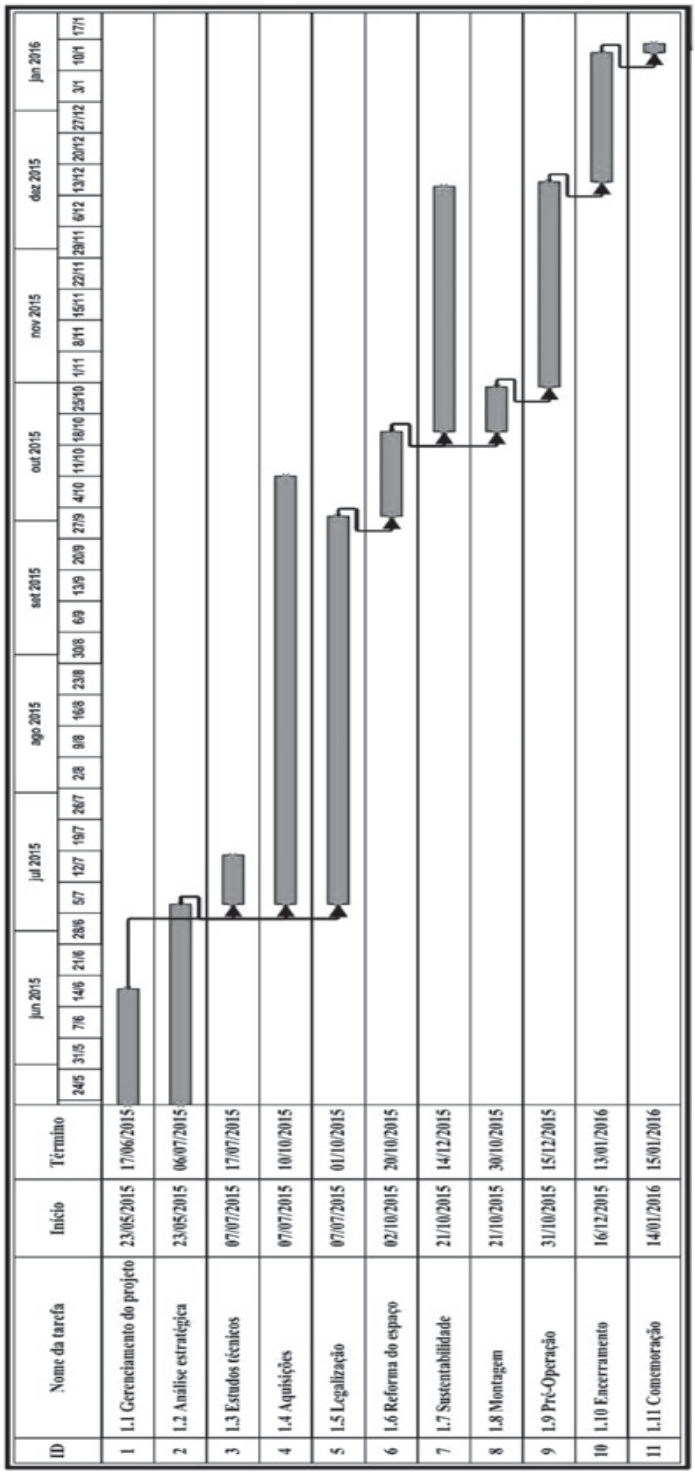
Tabela 23 Principais marcos do projeto.

MARCO	MÊS/ANO
Termo de abertura do projeto aprovado	Maio/2015
Contrato com as três parcerias	Junho/2015
Estudos técnicos finalizados	Julho/2015
Legalização	Setembro/2015
Reforma do espaço	Outubro/2015
Sustentabilidade	Dezembro/2015
Montagem	Outubro/2015
Testes práticos de operação	Dezembro/2015
Montagem estrutura externa nas parcerias	Dezembro/2015
Auditoria de Aceitação Final	Dezembro/2015
Coquetel de inauguração	Janeiro/2016

6.1.1. Cronograma mestre – Barras de Gantt

Na Figura 18, a seguir, estão apresentadas as barras de Gantt.

Figura 18
Barras de Gantt do "No water Yes Shine!".



6.1.2. Cronograma de marcos

Na Tabela 24, está apresentado o cronograma dos marcos do projeto.

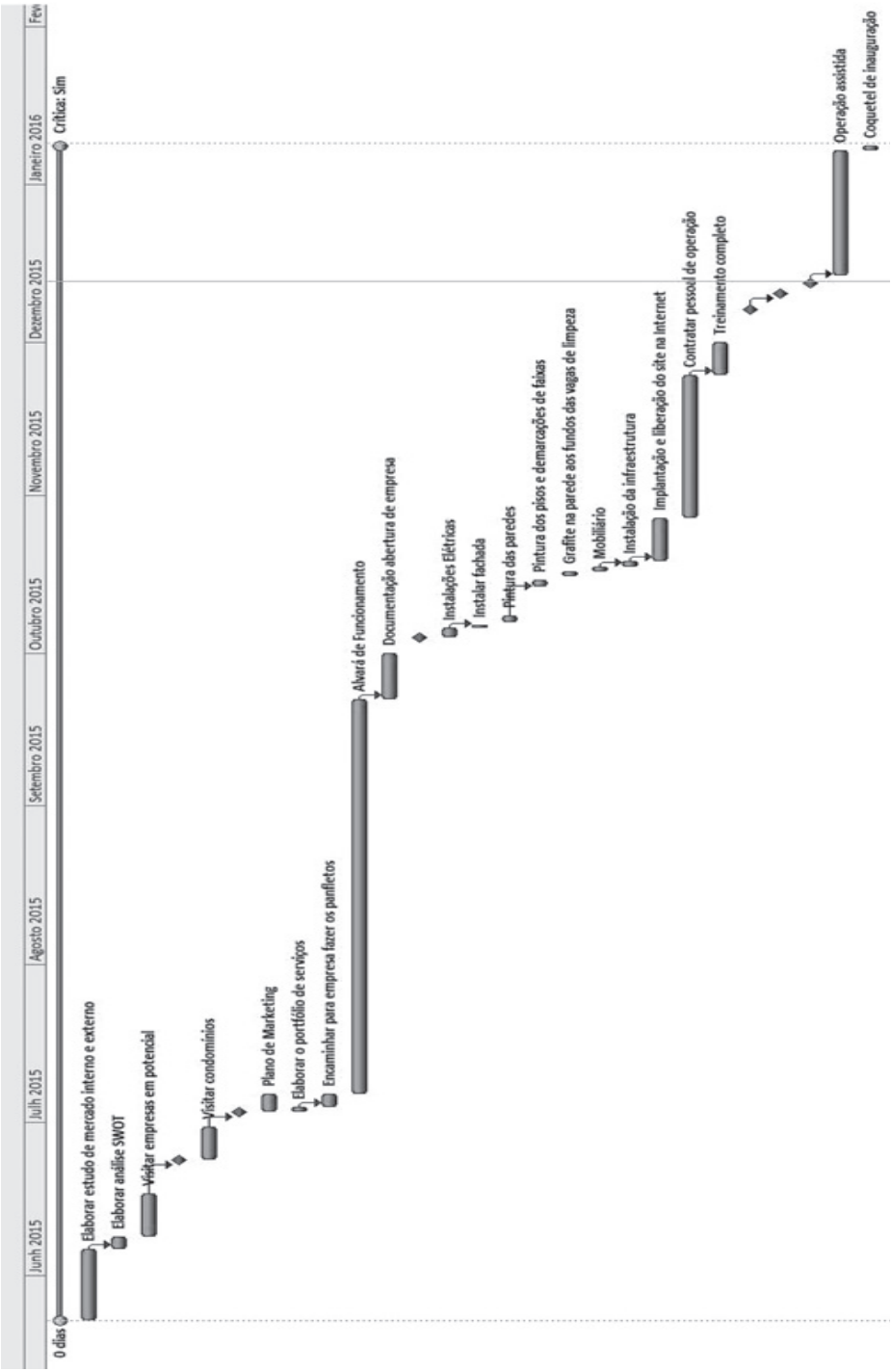
Tabela 24 Cronograma dos marcos do projeto.

Item EAP	Tarefa	Data
1.1.1.1	Elaborar o Termo de Abertura do Projeto	25/05/15
1.2.3.1.2	Fechar contratos com ao menos duas empresas	23/06/15
1.2.3.2.2.	Fechar contrato com ao menos um condomínio	02/07/15
1.5.2	Documentação abertura de empresa	30/09/15
1.6.1.1.	Reformar espaço locado, paredes e pisos	04/10/15
1.7.2	Certificação LEED	15/12/15
1.9.4	Testes práticos de operação	07/12/15
1.9.5	Montagem estrutura externa nas parcerias	10/12/15
1.10.1	Auditoria de aceitação final	12/12/15
1.11.1	Coquetel de inauguração	08/01/15

6.1.3. Caminho crítico do projeto

Na Figura 19 está representado o caminho crítico do “No Water Yes Shine!”.

Figura 19 Caminho crítico do "No Water Yes Shine!".



6.1.4. Cronograma detalhado

Na Tabela 25 está apresentado o cronograma detalhado do “No Water Yes Shine!”.

Tabela 25 Cronograma detalhado.

WBS	Nome da tarefa	Início da linha de base	Conclusão da linha de base	Custo	Trabalho	Predecessoras	Nomes de Recursos
1	Projeto No Water Yes Shine!	Sáb 23/05/15	Sex 08/01/16	$ 121.879,52	2.759 hrs		
1.1	Gerenciamento do Projeto	Sáb 23/05/15	Qua 17/06/15	$ 4.530,00	151 hrs		
1.1.1	Escopo	Sáb 23/05/15	Sáb 30/05/15	$ 1.440,00	48 hrs		
1.1.1.1	Elaborar o termo de abertura do projeto	Sáb 23/05/15	Seg 25/05/15	$ 240,00	8 hrs		Gerente do projeto
1.1.1.2	Planejar o gerenciamento do escopo	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15	$ 120,00	4 hrs	4	Gerente do projeto
1.1.1.3	Coletar os requisitos	Ter 26/05/15	Qua 27/05/15	$ 480,00	16 hrs	5	Gerente do projeto
1.1.1.4	Definir o escopo	Qui 28/05/15	Sex 29/05/15	$ 480,00	16 hrs	6	Gerente do projeto

Nota: Foi disponibilizada apenas uma parte da tabela como ilustração

6.2. Controle do Cronograma

O controle do cronograma será realizado semanalmente ou a cada mudança aprovada no processo de gerenciamento de mudanças, através de reuniões conduzidas pelo gerente do projeto e a equipe do projeto.

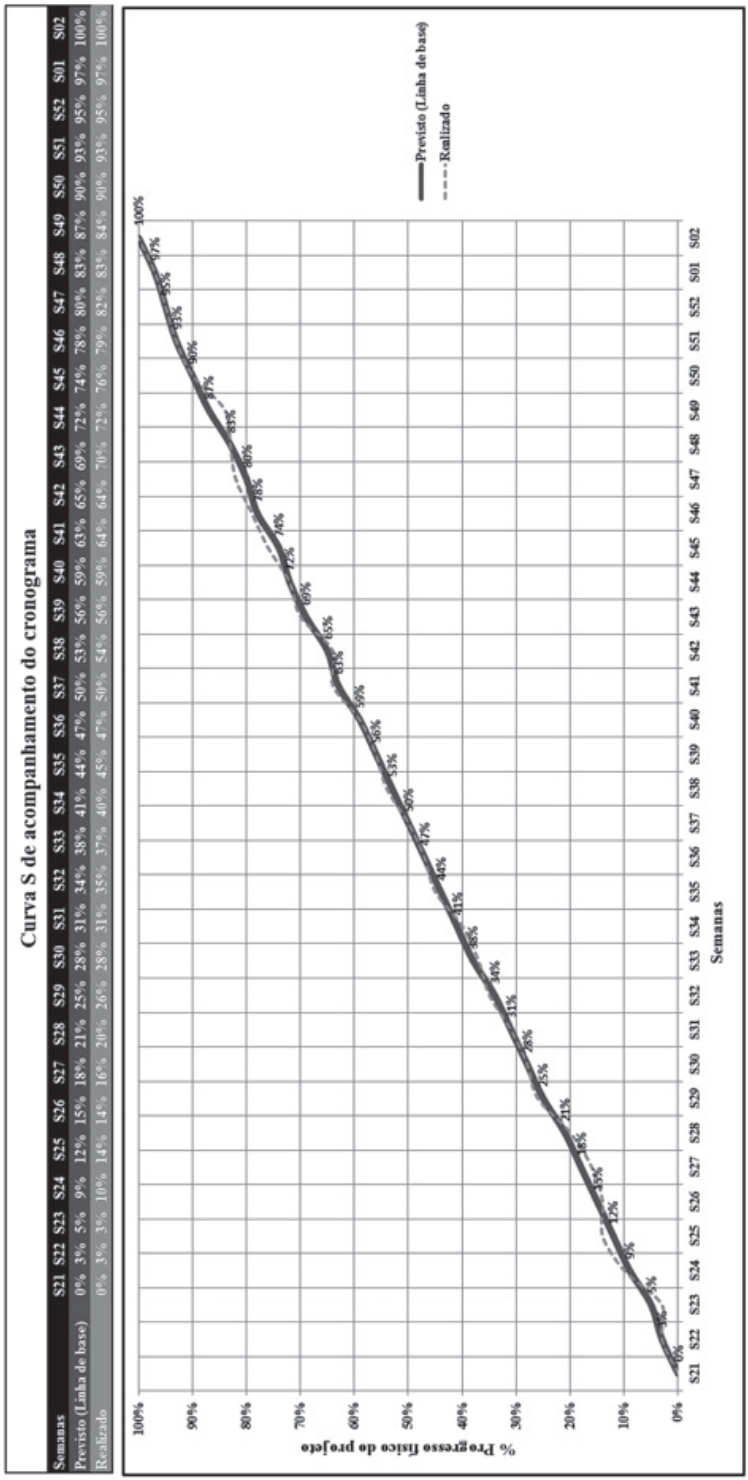
Nestas reuniões serão avaliados os status dos pacotes de trabalho existentes em relação à linha de base definida no cronograma, ou seja, as estimativas de datas previstas para a conclusão de cada atividade, por meio da verificação dos status de progresso físico de cada uma delas, ou seja, o percentual de conclusão da atividade na data da reunião. Serão analisadas as causas e efeitos sobre a duração das atividades e se as variações de prazos ocorridas são aceitáveis para atualizar o cronograma e fazer um plano de ações corretivas em tempo hábil, minimizando os impactos em custo, tempo e qualidade.

Outras análises que deverão ser realizadas: se a aplicação de recursos está em quantidades suficientes durante toda a execução do projeto; se as atividades que ocorrem simultaneamente comprometem a estimativa final do projeto e se estas atividades geram sobrecarga de trabalho para os recursos.

O critério de medição do progresso do projeto será estabelecido de acordo com o seu percentual de conclusão e será medido através do indicador SV (Schedule Variance). Este indicador demonstra o desempenho ao atender ao cronograma.

O gerente do projeto deve apresentar o gráfico da curva S para o acompanhamento do percentual de conclusão acumulado por semana do projeto, conforme a Figura 20 ao lado:

Figura 20
Curva S de acompanhamento do cronograma.



7. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O Plano de Gerenciamento dos custos será aprovado pelo Sponsor e pelo Gerente de Projetos durante a fase de planejamento. O gerenciamento de Custos deste projeto terá como base os documentos que compõem a linha de base do escopo: declaração do escopo do projeto, EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e dicionário da EAP.

Para a implantação do Projeto será investido um montante de R$135.000,00 para equipamentos, móveis, treinamentos, insumos e marketing, entre outros. Os recursos financeiros para suprir esse investimento inicial serão provenientes da proprietária do negócio, do Sponsor do Projeto e das Sócias Investidoras. As unidades usadas nas estimativas de custos do projeto serão de homem/hora para a mão de obra e Kg ou litro para os insumos. O orçamento deverá ser apresentado em reais (BRL).

Questões relacionadas a cenário inflacionário e política cambial serão desconsideradas no projeto. As ferramentas usadas para estimar os custos serão: estimativa análoga e estimativa com base em opinião especializada.

O nível de exatidão das estimativas poderá ser de +- 50% no início do Planejamento do projeto, devendo chegar a + ou - 15% após a finalização de todos os planos de gerenciamento do Projeto.

As aquisições deverão ser realizadas com base no orçamento disponível para cada pacote de trabalho. As compras deverão ter orçamento de três fornecedores diferentes no mínimo e poderão variar até no máximo 5% do valor inicialmente estimado. Considerações de verbas deverão ser feitas por escrito ou através de e-mail em conformidade com o plano de comunicação do projeto.

7.1. Premissas e Restrições

O local usado para a implantação do estabelecimento “No Water Yes Shine!” já foi locado por outra empresa do mesmo segmento, o que nos faz considerar que já existe estrutura hidráulica no local, bem como rede e telefonia.

Não haverá recursos disponíveis para banheiro. Os clientes e funcionários deverão usar os banheiros disponíveis no shopping.

O orçamento total do Projeto não poderá ultrapassar R$ 135.000,00 já considerando os riscos e a reserva de contingência.

A verba disponível para reserva Gerencial equivale a 5% do valor total do projeto.

7.2. Controle dos Custos

Seguindo o Plano de Gerenciamento do escopo, semanalmente o gerente do projeto deverá apresentar ao Sponsor informações sobre o desempenho dos Custos.

As ferramentas de controles a serem usadas serão o Gerenciamento do valor agregado (EVM), o IDP (Índice de desempenho para término), o Software de gerenciamento de projetos e a análise das reservas.

7.3. Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto

Abaixo, na Tabela 26, são dadas as autonomias para a utilização das reservas do projeto.

Tabela 26 Autonomias quanto à utilização das reservas.

Responsáveis	Reservas de Contingência	Outras Reservas
Gerente de Projeto Isoladamente	Até R$ 1.500,00	Até R$ 2.500,00
Gerente de Projeto com aval do Patrocinador	Até R$ 3.000,00	Até R$ 6.000,00
Somente o Patrocinador	Acima de R$ 4.000,00 e até o limite das reservas	Acima de R$ 5.000,00 e ate o limite das reservas

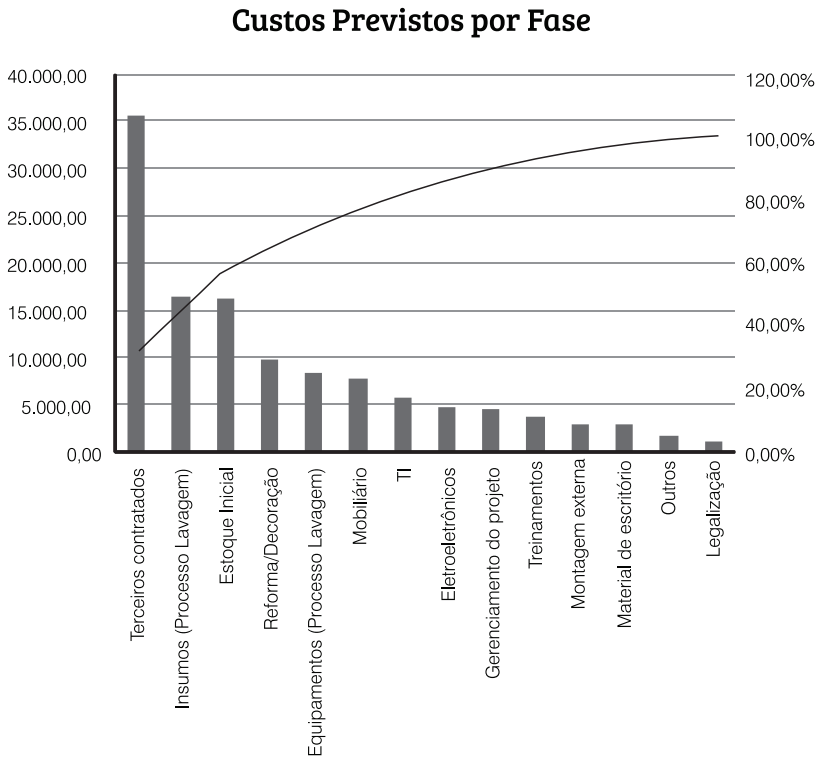
7.4. Resumo dos Custos

A Tabela 27 e a Figura 21 demonstram o resumo dos custos por grupos de custos e fases do projeto.

Tabela 27 Resumos dos custos por grupos de custos e fases do projeto do "No Water Yes Shine!".

Grupo de custo	Total (R$)
Gerenciamento do projeto	4.530,00
Terceiros contratados	35.490,00
Insumos (Processo Lavagem)	16.479,13
Equipamentos (Processo Lavagem)	8.359,76
Mobili ário	7.772,50
Material de escritório	2.923,20
Eletroeletrônicos	4.739,64
Legalização	1.200,00
Treinamentos	3.799,00
TI	5.749,90
Estoque Inicial	16.319,93
Montagem externa	3.000,00
Reforma/Decoração	9.755,50
Outros	1.760,96
Custo Total	121.879,52
Reserva Contingencial	13.120,48
Investimento Total	135.000,00

Figura 21 Custos previstos por fase do projeto.

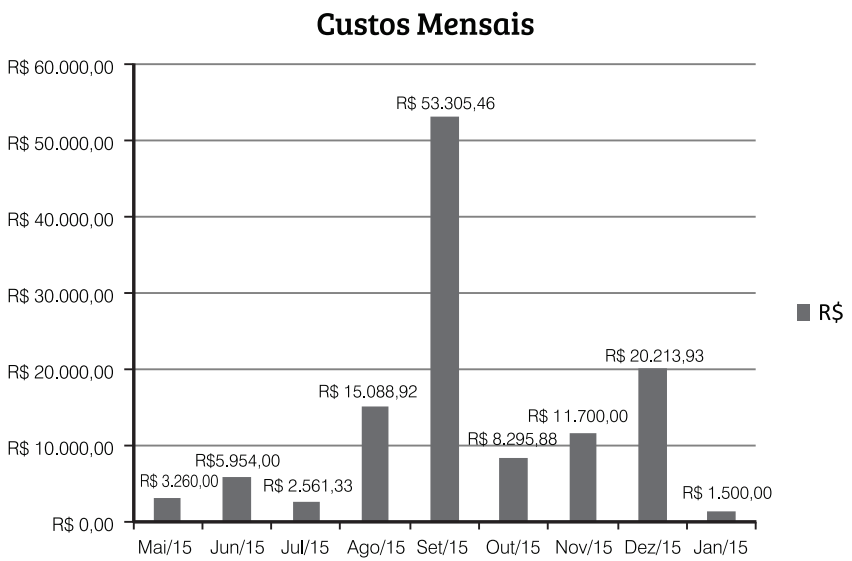


Os desembolsos mensais do projeto detalhados na Tabela 28 e na Figura 22 abaixo, demonstram que o mês de setembro será o mês mais crítico para o projeto do ponto de vista dos recursos financeiros.

Tabela 28 Demonstrativo de desembolsos mensais.

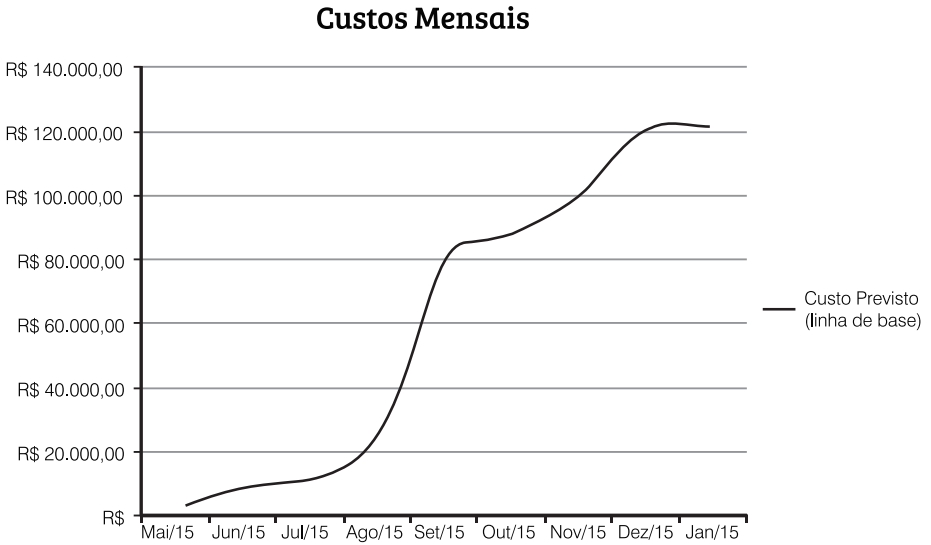
Mês/ ano	R$
Maio/2015	3.260,00
Junho/2015	5.954,00
Julho/2015	2.561,33
Agosto/2015	15.088,92
Setembro/2015	53.305,46
Outubro/2015	8.295,88
Novembro/201515	11.700,00
Dezembro/2015	20.213,93
Janeiro/2016	1.500,00

Figura 22 Custos mensais do projeto.



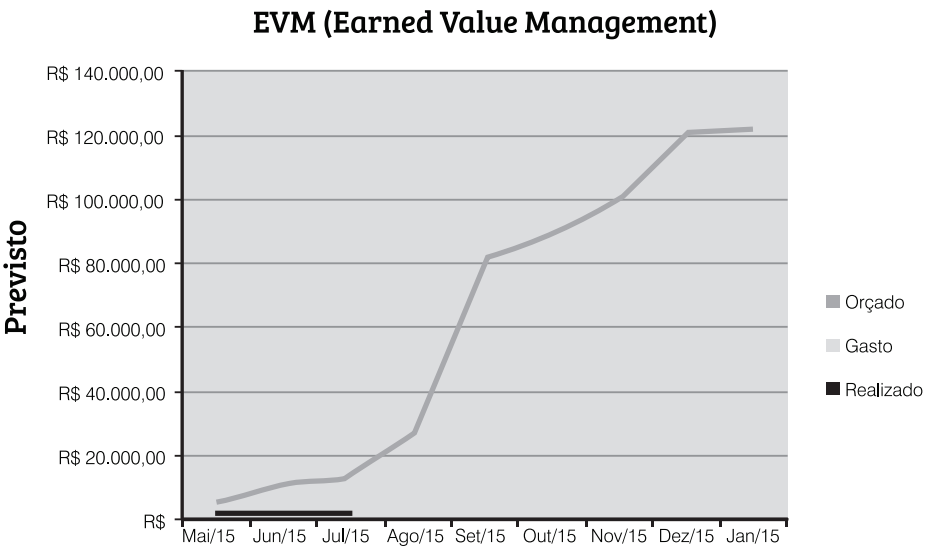
A Figura 23 demonstra a linha de bases dos custos do projeto.

Figura 23 Linha de base dos custos do projeto.



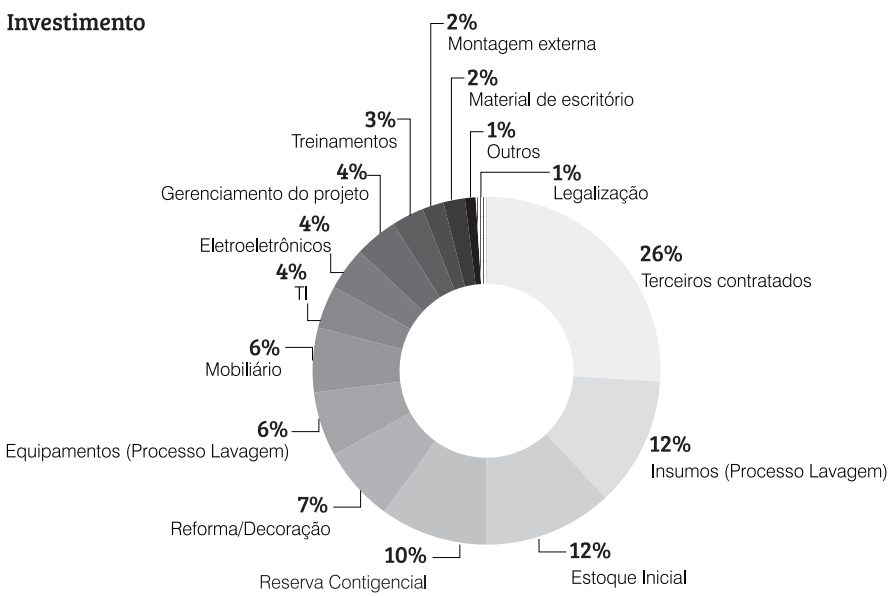
Os custos do projeto serão controlados através do EVM conforme demonstrado na Figura 24.

Figura 24 Custos do projeto através da EVM.



A Figura 25 apresenta o total do investimento do projeto e demonstra que: terceiros contratados, seguidos de insumos e estoque inicial, representam os maiores valores do projeto.

Figura 25 Total de investimento por grupo de custo.



8. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O Plano de Gerenciamento da Qualidade visa definir as métricas de qualidade para atender às necessidades do cliente, garantindo a conformidade com as políticas e padrões de qualidade da empresa e a conformidade com os critérios de aceitação.

O gerenciamento da qualidade será realizado com base no código de ética e conduta da empresa. As considerações e reclamações dos clientes deverão ser tratadas dentro dos critérios do plano de gerenciamento da qualidade.

As mudanças nos requisitos iniciais de qualidade devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade. Apenas as medidas corretivas que agregarem melhorias ao projeto (através de inovação ou correção de erros) serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade e deverão ser integradas ao plano.

As solicitações de mudança na qualidade deverão ser realizadas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto e encaminhadas ao Gerente do Projeto, que procederá o seu encaminhamento.

Os requisitos de qualidade deverão ser atualizados e avaliados mensalmente, sendo os resultados apresentados em reunião e sumarizados no Quadro de Avisos Gerais. Os processos de melhoria seguirão as definições do Plano de Melhoria dos Processos.

8.1 Plano de Melhorias no Processo

O Plano de Melhorias no Processo visa identificar as atividades que agregam valor ao processo, através do detalhamento das etapas de análise de processos. O Plano de Melhorias no Processo é parte integrante da Garantia e Controle de Qualidade.

8.1.1 Processos de Melhoria Contínua

Os processos de melhoria contínua baseiam-se no ciclo PDCA:

- Planejar melhoria = identificar a oportunidade de melhoria, analisar o processo, gerar alternativas, avaliar alternativas, gerar planos de ação e implantação;

- Implantar melhoria = medir o desempenho atual, envolver pessoas, implantar alteração do processo,

- Avaliar a melhoria = medir desempenho após melhoria; avaliar desempenho após melhoria;

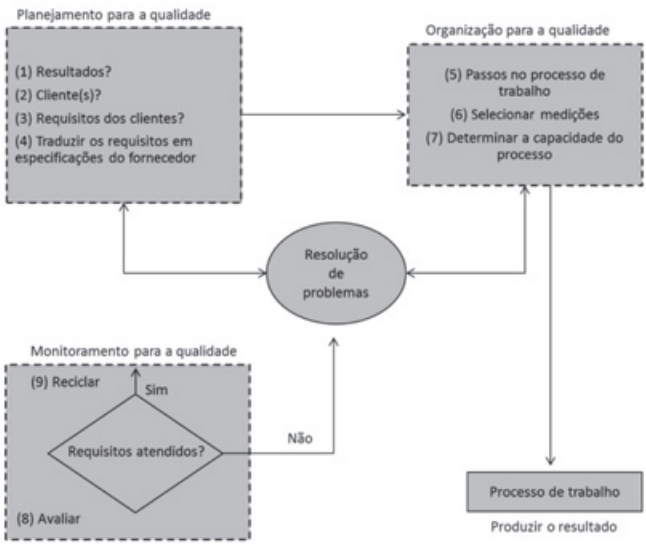
- Ação a ser disparada = se a melhoria for um sucesso, normatizar e padronizar. Se melhoria não for sucesso, reiniciar o ciclo ou retornar à situação anterior.

As considerações e reclamações dos clientes deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade. As mudanças nos requisitos iniciais de qualidade devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças.

Serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade apenas as medidas corretivas, que deverão ser integradas ao plano, se agregarem melhorias ao projeto. As solicitações de mudança na qualidade deverão ser realizadas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto e encaminhadas ao Sponsor, que providenciará o seu encaminhamento.

O Plano de Ação para Melhorias está resumidamente ilustrado na Figura 26, a seguir.

Figura 26 Plano de ação para melhorias.



8.1.2 Plano de Treinamento

A garantia de qualidade do serviço passa pelo treinamento, acompanhamento e preparo constante dos funcionários para a execução dos serviços. Os

treinamentos devem ser realizados sempre que um novo funcionário for admitido.

Quando identificados desvios nas metas para os indicadores de qualidade apresentados no Plano de Gerenciamento da Qualidade, as causas devem ser levantadas e tratadas com de treinamento e especialização da mão de obra. Sempre que identificada e aprovada a necessidade de melhoria em algum processo, todos os envolvidos deverão receber capacitação técnica. Os treinamentos devem abordar, além das questões técnicas, questões de habilidades interpessoais, garantindo uma ótima relação com o cliente.

8.2. Requisitos da Qualidade

Os requisitos de qualidade, estipulados para a garantia e controle da qualidade dos serviços do Lava Rápido, estão descritos na Tabela 29.

Tabela 29 Requisitos de qualidade.

Requisito de Qualidade	Ações	Indicadores
Atendimento rápido	1. Estimar a demanda e estabelecer o número adequado de funcionários. 2. Treinar os funcionários com técnicas eficientes. 3. Estabelecer metas de atendimento para os funcionários. 4. Monitorar o tempo de atendimento utilizando os indicadores de qualidade definidos. 5. Aperfeiçoar continuamente o atendimento conforme detalhado no Plano de Melhoria dos Processos.	IQ01 = Tempo médio de atendimento inicial IQ02: Tempo médio de espera do serviço.
Serviços com qualidade 100%	1. Treinar os funcionários com técnicas eficientes. 2. Monitorar a qualidade através de checklist previamente à entrega para o cliente. 3. Registrar e tomar ação para 4. as reclamações e solicitações do cliente. 5. Aperfeiçoar continuamente as técnicas através do Plano de Melhoria dos Processos.	IQ03: Porcentagem de itens em conformidade do checklist. IQ04: Nota de satisfação do cliente.

8.3. Indicadores da Qualidade

O controle de qualidade será realizado na conclusão de cada serviço antes que este seja enviado ao cliente. O controle de qualidade será realizado através de inspeção, utilizando-se o CheckList apresentado, seus indicadores e o questionário de satisfação do cliente, a fim de manter e/ou aprimorar a qualidade, alimentando o processo de melhoria contínua. Abaixo, na Tabela 30, estão apresentados os indicadores da qualidade.

Tabela 30 Indicadores da qualidade.

Requisito	Indicador	Meta	Técnica de Medição	Frequência	Responsável pela medição	Plano de Resposta	
						Ações	Responsável
Atendimento rápido	IQ01 – Tempo médio de atendimento inicial	≤10 minutos	Cronometragem do tempo de atendimento através de sistema automatizado, a partir da chegada do automóvel.	Diária	Supervisor	Identificar possíveis falhas no tempo para atendimento do cliente e tratálas no âmbito do Plano de Melhorias no Processo.	Supervisor
	IQ02 – Tempo médio de espera do serviço	Atender a tabela de tempo médio para cada serviço (anexa), com uma margem de 10%	Cronometragem do tempo do serviço através de sistema automatizado, para cada tipo de serviço.	Diária	Supervisor	Identificar os problemas relacionados aos serviços demorados e tratá-los no âmbito do Plano de Melhorias no Processo.	Supervisor
Serviços com qualidade 100%	IQ03 – Porcentagem de itens em conformidade do checklist dos serviços	Cumprir todos os itens do checklist (Anexo CL02), para cada tipo de serviço.	Após cada serviço, o supervisor fará a inspeção do veículo, atentando para os itens do checklist	Por automóvel	Supervisor	Identificar os itens do checklist que vem apresentando problemas e tratá-los no Plano de Melhorias no processo. Determinar ações imediatas para correção do problema antes da entrega ao cliente.	Supervisor
	IQ04 – Nota de satisfação do cliente.	Nota mínima de satisfação 9,5	Questionário de satisfação entregue ao cliente.	Por cliente	Atendente entrega para o cliente no momento da cobrança.	Identificar os parâmetros que recebem as notas mais baixas e tratá-las no âmbito do Plano de melhorias no Processo.	Supervisor.

8.4 Checklist da Qualidade

Tabela 31 Checklist Gerenciamento do Projeto- continua.

Checklist Auditoria - Gerenciamento do Projeto					
DATA	**ÁREA**	**Itens do checklist**	**Sim**	**Não**	**Comentários**
01/06/2015	Gerenciamento do projeto	Plano de projeto concluído e aprovado?			
		Plano de projeto distribuído conforme definido no plano de gerenciamento do projeto?			
		Linhas de base de prazo, custo e escopo, salvas após a aprovação do plano do projeto?			
15/06/2015	Escopo	Objetivos do projeto definidos?			
		Marcos e entregas definidas de forma clara (Específico, Mensurável e Alcançável)?			
		Processo de aceitação de entrega desenvolvido?			
30/06/2015	Qualidade	Projeto coerente com as políticas e padrões definidos pela empresa?			
		Processo de auditoria para avaliar o desempenho do projeto definido?			
		Processo que assegurará o cumprimento dos requisitos do cliente e as políticas e padrões da empresa definido?			
		Critérios de aceitação das entregas e como e quando serão verificados definidos?			
		Pré-requisitos para as principais atividades do projeto estabelecidos?			

Tabela 31 Checklist Gerenciamento do Projeto - conclusão.

Checklist Auditoria - Gerenciamento do Projeto					
DATA	**ÁREA**	**Itens do checklist**	**Sim**	**Não**	**Comentários**
30/06/2015	Recursos humanos	Conjunto de habilidades requeridas por função identificada?			
		Membros da equipe do projeto alocados ou contratados?			
		Organização do projeto incluindo funções e responsabilidades descritas no plano do projeto?			
		Membros da equipe estão alocados e comprometidos com o projeto?			
30/06/2015	Cronograma e orçamento	Cronograma e Orçamento criado e validado pela equipe de projeto com todas as atividades do projeto e os recursos necessários para executá-las?			
15/07/2015	Comunicações	Definida qual informação é necessária, quem gera, quem recebe, quando e como será comunicado?			
15/07/2015	Riscos	Riscos potenciais identificados?			
		Impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos identificados?			
		Plano de resposta aos riscos determinado?			
		Abordagem, ferramentas e workflow usado para avaliar os pedidos de mudança definidos?			
15/06/2015	Controle de mudanças	Gerenciamento do controle de mudanças aprovado através do plano de projeto?			

Tabela 32 Auditoria final – Verificação do desempenho.

Auditoria final– Verificação de desempenho			
Ambiente	**Itens do checklist**	**Aprovado?**	**Não conformidade**
Sala de espera	Limpeza		
	Sofá devidamente posicionado		
	Aspecto geral		
	Bebedouro com galão de água		
	Copos descartáveis		
	TV devidamente posicionada e alinhada		
	Prateleiras instaladas e funcionais		
	Produtos em exposição organizados visualmente		
Balcão deatendimento	Aspecto geral e limpeza		
	Madeira sem imperfeições		
Área de limpeza dos automóveis	Limpeza e organização		
	Medidas e dimensões adequadas		
Área de acesso aos funcionários	Limpeza		
	Roupeiro com todas as portas funcionais		
	Cabides disponíveis		
Fachada	Limpeza		
	Nome e logomarca corretos		
Projeto elétrico	Lâmpadas e interruptores funcionando		
	Sensores de presença funcionando		

Tabela 33 Lista de Verificação da Qualidade dos serviços.

Lista de Verificação da Qualidade dos serviços				
Serviço	**Itens do checklist**	**Sim**	**Não**	**Comentários**
Lavagem a seco	A lataria externa está completamente limpa?			
	A lataria externa está encerada e polida?			
	O estofamento interno está limpo?			
	Os painéis e portas no interior estão limpos?			
	Os vidros dianteiro, traseiro e retrovisores estão limpos?			
	Caso os bancos sejam de couro foi utilizado o limpador em gel?			
	Os pneus estão limpos?			
	Os pneus receberam acabamento com pretinho?			
	Os tapetes internos estão limpos?			
	O veículo foi aspirado internamente?			
Hidratação do banco de couro	Foi utilizados limpador e hidratante de couros?			
	Os bancos estão higienizados e com sua umidade recuperada?			
Impermeabilização dos estofados	Foi utilizado impermeabilizante de tecidos?			
Cristalização de vidros	Foi utilizado cristalizador de vidros?			
	Os vidros estavam devidamente limpos?			
cristalização de pintura	Há apenas marcas de boinas e pequenos riscos superficiais na lataria?			Se sim, utilizar Cera cristalizadora
	Há apenas riscos leves e moderados na lataria?			Se sim, utilizar Polidor rápido
	Há riscos de lixamento ou outros defeitos como pintura queimada, manchas por produtos químicos, chuva ácida?			Se sim, utilizar Polidor extra forte
	Após o serviço, restaram marcas na lataria?			
Revitalização de plástico	As peças de plástico estão brilhosas e hidratadas?			
Higienização de ar condicionado	Ainda há mau cheiro ao acionar o sistema de arcondicionado do veículo?			

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE PESSOAS

9.1 Plano de Recursos Humanos – Fase Projeto

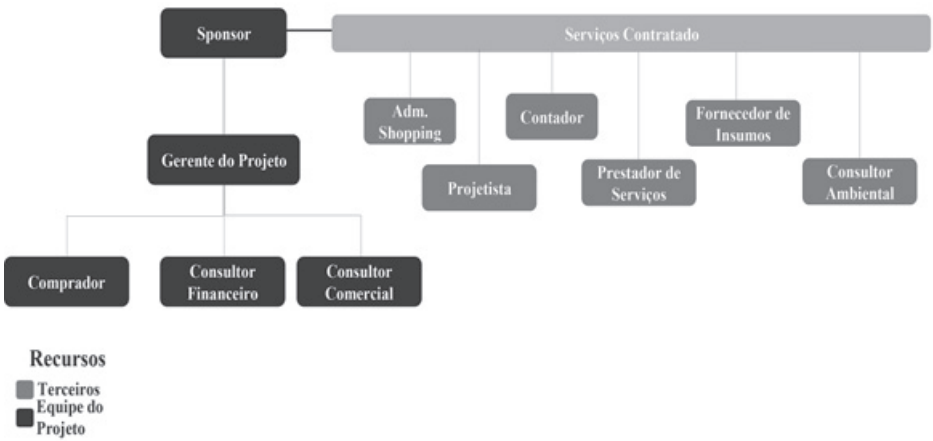
Tabela 34 Matriz de responsabilidade fase do projeto.

	Sponsor	Gerente do Projeto	Comprador	Consultor Financeiro	Consultora Comercial
Plano de gerenciamento de escopo	A / S	R	C	C	C
Plano de gerenciamento de requisitos	A / S	R	C	C	C
Plano de gerenciamento de mudanças	A	R	C	A / S	C
Plano de gerenciamento de configuração	A / S	R	C	C	C
Plano de gerenciamento de cronograma	A	R	A / S	C	C
Plano de gerenciamento de custos	A	A / S	C	R	C
Plano de gerenciamento de processos	A	R	A	A / S	C
Plano de gerenciamento de recursos humanos	A	R	C	A / S	C
Plano de gerenciamento das comunicações	A	R	C	A / S	C
Plano de gerenciamento de riscos	A	R	C	A/ S	C
Plano de gerenciamento das aquisições	A	A / S	R	A	C
Plano de gerenciamento dos stakeholders	A	R	C	C	C

Legenda: R - Responsável / A – Aprova / C – Consulta / I – Informa / S – Suplente

9.2 Modelo de Gestão

Figura 27 Modelo de gestão do “No Water Yes Shine!”.



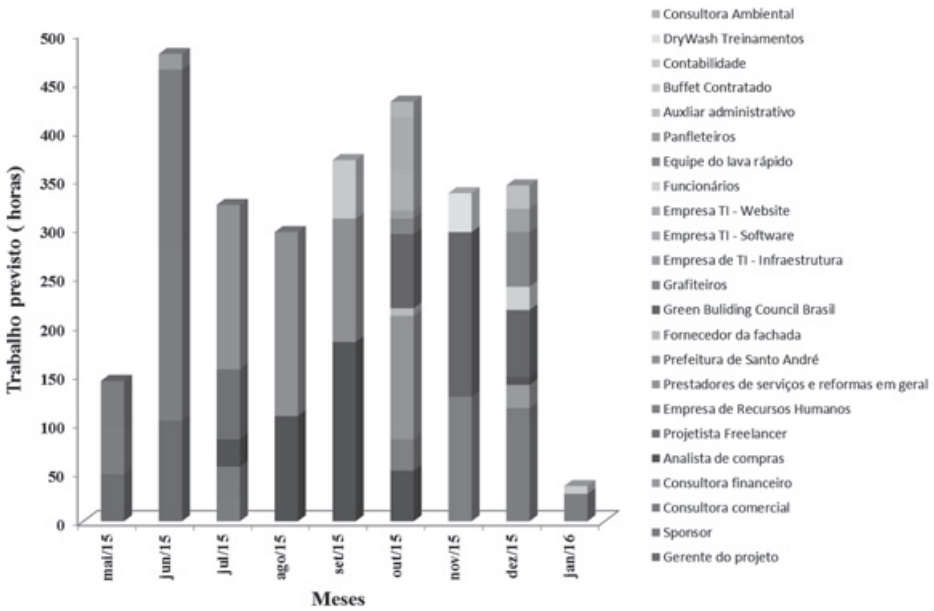
9.3 Histograma

O histograma de recursos será dado na Tabela 35 e na Figura 28.

Tabela 35 Histograma de Recursos.

	Mai/15	Jun/15	Jul/25	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15	Jan/16
Gerente do projeto	48 h	103 h							
Sponsor	48 h	176 h	24 h					108 h	28 h
Consultora comercial	48 h	184 h	32 h					8 h	
Consultora financeira								24 h	
Analista de compras			28 h	108 h	184 h	52 h		8 h	
Projetista Freelancer			72 h						
Empresa de Recursos Humanos						32 h	128 h		
Prestadores de serviços e reformas em geral					2 h	126 h			
Prefeitura de Santo André			168 h	188 h	124 h				
Fornecedor da fachada						8 h			
Green Buliding Council Brasil						76 h	168 h	68 h	
Grafiteiros						16 h			
Empresa de TI - Infraestrutura						8 h			
Empresa TI-Software						40 h			
Empresa TI-Website						56 h			
Funcionários								24 h	
Equipe do lava rápido								56 h	
Panfleteiros								24 h	
Auxiliar administrativo								24 h	
Buffet Contratado									8 h
Contabilidade					60 h				
DryWash Treinamentos							40 h		
Consultora Ambiental						16 h			

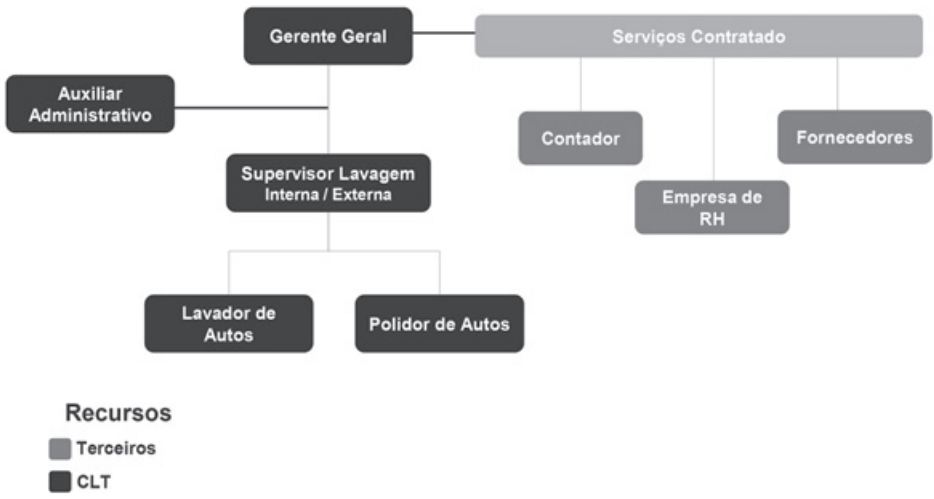
Figura 28 Histograma de recursos.



9.4 Plano de Recursos Humanos – Equipe da Operação

O modelo de gestão da equipe de operação é dado na Figura 29.

Figura 29 Modelo de gestão da equipe de operação do “No Water Yes Shine!”.



Abaixo, na Tabela 36, é dada a matriz de responsabilidade da fase de operação e na Tabela 37, a matriz de competências.

Tabela 36 Matriz de responsabilidade da fase de operação.

	Gerente	Auxiliar Adm.	Supervisor	Lavador de autos	Polidor
Recepção ao cliente	R	R	A	-	-
Identificação do serviço a ser oferecido	R	R	A	-	-
Controle de agenda	C	R	A	-	
Relatório diário do faturamento	R	I	I	-	-
Compras de insumos	R	I	I	-	-
Controle de pontos dos funcionários	C	R	A	-	-
Controle de estoque	A	C	R	-	-
Responsável pela equipe do lava rápido	R	-	R	-	-
Responsável por fazer a entrega final	R	-	R	-	-
Lavagem a seco	-	-	A	R	-
Higienização interna	-	-	A	R	-
Impermeabilização dos estofados	-	-	A	R	-
Cristalização dos vidros	-	-	A	R	R
Cristalização de pinturas	-	-	A	-	R
Revitalização de plásticos	-	-	A	-	R
Remoção da chuva ácida	-	-	A	-	R
Higienização do ar - condicionado	-	-	A	R	R
Manobrado carro	-	-	-	R	R

Legenda: R - Responsável / A - Aprova / C– Consulta / I– Informa.

Tabela 37 Matriz de competências fase operação.

	Gerente	Auxiliar Adm	Supervisor	Lavador de Autos	Polidor
18 anos completos	X	X	X	X	X
Ensino fundamental completo	-	-	-	X	X
Ensino médio	-	X	X	-	-
Ensino superior (completo ou em andamento)	X	-	-	-	-
CNHB	-	-	-	X	X
Conhecimento em informática/digitação	X	X	X	-	-
Fluência verbal, boa dicção e comunicação	X	X	X	X	X
Dinamismo, capacidade de trabalhar em equipe e flexibilidade	X	X	X	X	X
Persuasão, negociação e boa argumentação	X	X	X	-	-
Responsável e comprometido	X	X	X	X	X
Características de liderança	X	-	X	-	-
Experiência como polidor	-	-	X	-	X
Experiência como lavador de autos	-	-	X	X	X

9.5 Descrições das Funções e Atribuições

Gerente: relacionamento com o cliente, identificando a necessidade de cada carro, com foco em vendas dos serviços e produtos do lava rápido, relatórios diários de faturamento, caixa, fixas, pagamentos, ficha de ponto, entre outros.

Controla e acompanha o desempenho da equipe em conjunto com o supervisor.

Analisa os relatórios de acompanhamento da equipe, responsável pelos treinamentos iniciais e reciclagem.

Responsável pelas compras dos novos insumos, elaboração de relatórios e metas de atendimento e vendas.

Auxiliar administrativo: responsável pelo atendimento ao cliente, cobra pelos serviços prestados e entrega a pesquisa de satisfação aos clientes.

Digita relatórios ou demais documentos, elabora relatórios, preenche planilhas, controla o ponto dos funcionários, faz orçamentos de insumos, armazena os insumos no estoque.

Supervisor de lavagem: atua na limpeza dos equipamentos e da área de trabalho, é responsável pela formação de equipe para todas as funções, como lavagem simples, lavagem completa, cristalização, polimento e higienização interna.

Responsável por executar, checar o trabalhos dos demais membros da equipe e fazer a entrega final para o cliente com todos seu pertences no local, não sendo aceita nenhuma reclamação nesse sentido.

Deve possuir bons conhecimentos sobre os produtos usados em cada uma das funções. É responsável pela gestão de estoque e deve evitar desperdício.

Acompanhar o SLA de entrega dos carros e a qualidade do serviço prestado.

Lavador de Autos: realiza a limpeza interna (aspiração, limpeza de vidros e painéis), lava a lataria, os vidros, pneus e outras partes do automóvel utilizando a lavagem a seco. Manobra os carros, mantém estoque de material de limpeza e polimento, solicitando o que estiver em falta para permitir a continuidade do trabalho.

Zela pela limpeza e conservação das instalações e do boxe de limpeza, lavando-os com água e solventes, removendo lama, resíduos e manchas de óleo para manter em boas condições de uso as referidas instalações.

Polidor de autos: pule a estrutura metálica e os cromados do veículo para dar-lhes o brilho desejado, manobra os carros, mantém estoque de material de limpeza e polimento, solicitando o que estiver em falta para permitir a continuidade do trabalho. Zela pela limpeza e conservação das instalações e do boxe de limpeza, lavando-os com água e solventes, removendo a lama, resíduos e manchas de óleo para manter em boas condições de uso as referidas instalações.

9.6 Plano de Treinamento

O treinamento dos funcionários deve seguir a Tabela 38.

Tabela 38 Treinamentos.

	Lavador de autos	Polidor	Quantidade de dias	Valor (R$)
Treinamento institucional	X	X	1	
Lavagem a seco	X	X	1	
Enceramento	X	X	1	
Higienização interna/ ar-condicionado	X	X	1	
Polimento	X	X	1	

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar o planejamento do gerenciamento das comunicações do projeto.

O processo será realizado por meio das seguintes técnicas e ferramentas gerando sinergia:

- Web site do projeto http://no-water-yes-shine.webnode.com/
- Correio eletrônico;
- Reuniões;
- Atas;
- Quadro de avisos;
- Contratos, certificados e notas;
- Boletins semanais divulgados pelo correio eletrônico.

Por meio do site do projeto com as principais informações sobre implantação do gerenciamento das comunicações – cronograma, setores envolvidos, partes interessadas, dentre outros. Os Stakeholders poderão enviar sugestões/reclamações pela opção "Avaliação do Projeto", e apenas o Gerente do Projeto terá acesso a esres dados.

As reuniões serão semanais, e poderão ser on line, quando não for possível ser presencial, sendo estas definidas pelo Gerente de Projeto. Serão presenciais às sextas-feiras, cabendo ao Gerente do Projeto as possíveis alterações no seu cronograma, pauta e periodicidade.

As atas de reunião serão padronizadas, onde constará o dia, horário, local e participantes, além da citação na íntegra dos temas elencados.

10.1 Estratégia de Gerenciamento das Comunicações de Stakeholders

O gerenciamento das comunicações dos intervenientes ocorrerá conforme definido no Plano de Gerenciamento de Stakeholders (SBS – *Stakeholders Breakdown Structure*), que terá acesso à informação do projeto conforme a classificação e a estratégia de engajamento definidas.

10.2 Eventos de Comunicação

O "No Water Yes Shine!" terá os eventos de comunicação conforme apresentados na Tabela 39.

Tabela 39 Eventos de comunicação.

Evento de comunicação	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15	Dez/15	Jan/16
Reuniões presenciais para o levantamento dos requisitos	X								
Reunião entre gerente de projeto e sponsor para a validação do escopo	X								
Reunião do planejamento do projeto	X	X	X						
Reuniões semanais de acompanhamento (*follow up meeting*)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Relatório de desempenho do projeto		X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões online		X	X	X	X	X	X	X	X
Link específico do projeto	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E-mail	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões com fornecedores/ Consultoria		X	X	X	X	X	X	X	X
Treinamento dos facilitadores								X	
Treinamento da equipe do lava rápido								X	X
Reunião de encerramento do projeto								X	X

Tabela 40 Matriz da comunicação/ Eventos.

Matriz da comunicação/ Eventos	Objetivo	Canal	Frequência	Audiência	Responsável	Entregas	Armazenamento
Reunião de Kick Off Meeting	Iniciar formalmente o projeto para apresentação à equipe	Presencial	Uma vez	Sponsor, Gerente e Equipe do projeto	Gerente do Projeto	Ata Reunião	Meio físico e /ou eletrônico na nuvem
Reunião de planejamento	Estabelecer as principais diretrizes	Presencial	Uma Vez	Gerente do projeto e Sponsor	Gerente do Projeto	Ata Reunião	Meio físico e /ou eletrônico na nuvem
Reuniões semanais de acompanhamento (*follow up meeting*)	Apresentar por meio de dados objetivos, o status das entregas e as atividades do projeto	Presencial	Semanal	Equipe e Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Relatório de desempenho do Projeto e Ata Reunião	Meio Físico e /ou eletrônico na nuvem
Reuniões online	Proporcionar a interação entre a equipe do projeto, as áreas e os stakeholders envolvidos no projeto	Plataforma específica do projeto	Quando necessário	Equipe do projeto, participantes pré-definidos de acordo com o tema a ser tratado	Gerente do Projeto	Ata Reunião	Meio Físico e/ou eletrônico na nuvem
Link específico na intranet	Divulgar as principais informações sobre o andamento do projeto	Link na Nuvem OneDrive da Microsoft	Semanal	Gerente e Equipe do projeto	Gerente do Projeto		Meio eletrônico
Reuniões com fornecedores/Consultoria	Solicitar aos fornecedores que apresentem as propostas sobre os produtos e serviços	Presencial	Quando necessário	Gerente e Equipe do projeto, fornecedor	Gerente do Projeto	Atas e Propostas	Meio Físico e/ou eletrônico na nuvem
Reunião de encerramento do projeto	Reunião de entrega do projeto	Presencial	Uma vez	Gerente do Projeto e Sponsor	Gerente do Projeto	Ata	Maio Físico e Eletrônico

10.3 Atas

Todos os eventos oficiais de comunicação serão registrados em Atas, sobre corresponsabilidade de um membro da equipe, previamente definido pelo Gerente do Projeto, que fará a revisão do conteúdo para posterior divulgação à equipe do Projeto e ao Sponsor.

Abaixo, na Figura 30, está o modelo de Ata que será utilizado.

Figura 30 Modelo de ata.

Ata de Reunião

1 - Assunto:	Reunião de Projeto
2 - Cliente (interno/externo): 3 - Data da reunião:	4 - Local da reunião:

5 - Objetivo(s) da Reunião

Levantamento e alinhamento de atividades

6 – Acordos Gerais / Compromissos

Nº Item discutido	Comentários sobre cada item	Decisões tomadas sobre cada item	Responsável	Prazo

7 - Integrantes da Reunião

Nome	Email	Tel. Contato

8 - Registro da Ata

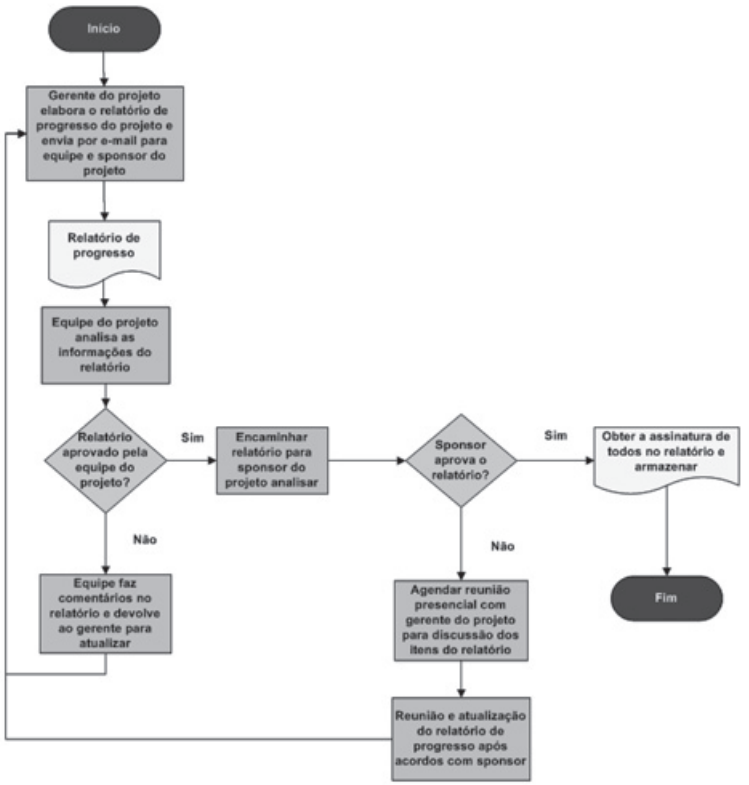
Registrado por:	Data da emissão:

10.4 Relatório de Progresso do Projeto

O gerente do projeto deverá enviar por e-mail semanalmente o relatório de progresso do projeto para o Sponsor e a equipe do projeto “No Water Yes Shine!” Lavagem Ecológica. Neste relatório deverão ser apresentadas informações como: atividades e/ou entregas concluídas, gráfico controle de custos e prazos (Previsto x Realizado), pendências e qualquer informação relevante como informação adicional.

O fluxo do processo para este relatório está apresentado na Figura 31:

Figura 31 Fluxo de processo do relatório de progresso do projeto.



Os dados referentes às entregas do projeto serão demonstrados utilizando a EAP e o percentual de conclusão de cada uma das entregas até o momento. Quando a entrega estiver dentro da qualidade, do prazo e do custo previsto, será demonstrada na cor verde, quando a entrega estiver com riscos gerenciáveis será demonstrada na cor amarela e quando a entrega estiver com atrasos e riscos não gerenciáveis, ou seja, situação crítica, será demonstrada na cor vermelha.

O modelo do relatório utilizado para este projeto será conforme Tabela 41, abaixo:

Tabela 41 Relatório de progresso do projeto.

RELATÓRIO DE PROGRESSO DO PROJETO

NOME DO PROJETO:	GERENTE DO PROJETO:	DATA:
No Water Yes Shine!	Fernanda Rodrigues Franhan Freire	01/06/2015

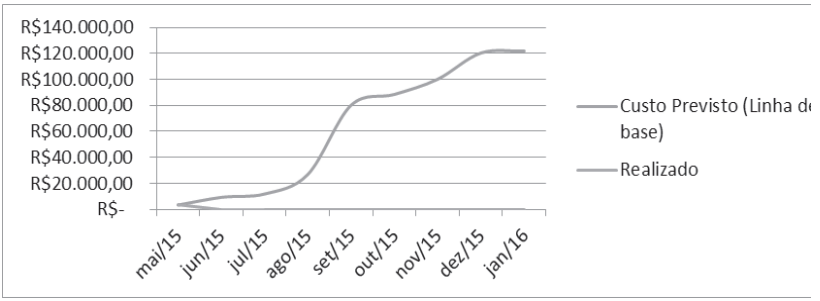
CONTROLE DO ESCOPO

LEGENDA

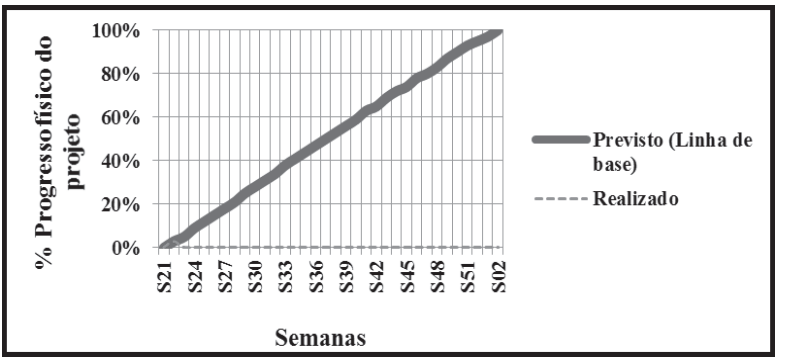
Status	Conforme planejado	Riscos gerenciáveis	Situação crítica

Código da EAP	Atividades, principais entregas.	% Conclusão	Início	Término	Status
1	Projeto No Water Yes Shine!	3	23/05/2015	08/01/2016	
1.1	Gerenciamento do projeto	31	23/05/2015	17/06/2015	
1.1.1	Escopo	100	23/05/2015	30/05/2015	
1.1.2	Prazos	0	01/06/2015	05/06/2015	

CONTROLE DOS CUSTOS



CONTROLE DOS PRAZOS



PENDÊNCIAS

Código da EAP	Pendência	Ação	Responsável	Previsão	Status

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Elaborado por: Fernanda Rodrigues Franhan Freire

Aprovado por: Camila Bentivoglio

Data: 01/06/2015

10.5 Plano de Gerenciamento da Documentação– Documentation Management Plan

Descreve o padrão de como os documentos do projeto devem ser tratados, quem tem autorização para alterá-los, como as atualizações devem ser registradas, como será feito o versionamento dos documentos e o local onde será armazenado.

A gestão dos documentos no projeto será dividida conforme descrita a seguir:

- Documentos Gerenciamento do Projeto: são todos os documentos das entregas da gestão do projeto;
- Documentos técnicos: são todos os documentos relacionados ao lava rápido, podendo ser, certificações, nota fiscal, entre outros;
- Documentos Legais: são todos os documentos relacionados aos órgãos reguladores, abertura de firma, entre outros.

Administrador dos documentos: somente o gerente do projeto tem autoridade para alterar qualquer documentação do projeto.

10.5.1 Versão

A regra utilizada para o versionamento de documentos do projeto deverá ser da seguinte forma:

Nome_do_documento_Número_da_Revisão_Data_da_ Atualização

Exemplo: Declaração do escopo_Rev1.0_09112015.doc

Onde, o número da revisão deve ser sequencial a cada nova atualização do documento.

10.5.2 Histórico de revisões

Cada documento do projeto deverá ter um registro de histórico de revisões conforme o formulário dado na Tabela 42.

O gerente do projeto é responsável por detalhar as mudanças no documento em cada revisão.

Tabela 42 Histórico das revisões.

Histórico de revisões do documento			
Data	**Modificado por**	**Descrição da mudança**	**Versão**

10.5.3 Armazenamento, acesso e distribuição

O gerente do projeto é responsável por disponibilizar e manter todos os documentos do projeto.

Além de guardar os documentos digitais meio eletrônico no web site do projeto “No-Water Yes Shine!”.

E guardar os documentos físicos em local apropriado e definido.

10.5.3.1 Arquivo

Os documentos eletrônicos e físicos, gerados no curso do projeto, serão separados como:

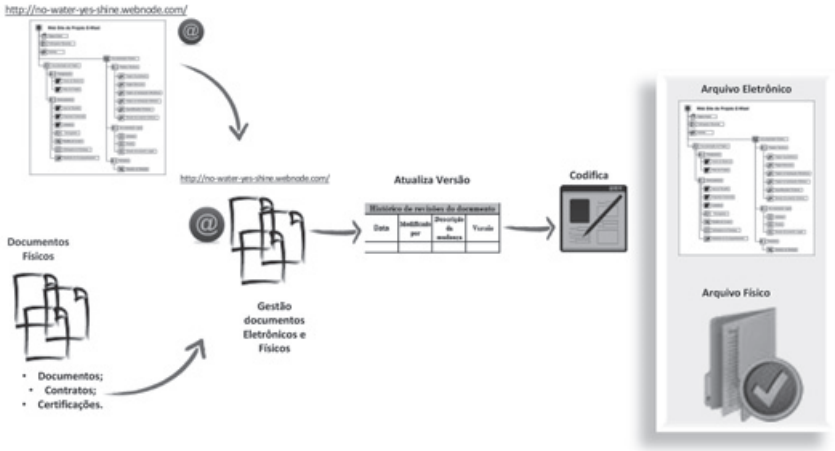
- Documentos correntes: são aqueles que estão em curso, isto é, tramitando, ou que foram arquivados, mas são objeto de consultas frequentes; eles podem ser conservados nos locais onde foram produzidos sob a responsabilidade do órgão produtor;

- Documentos intermediários: são aqueles que não são mais de uso corrente, mas que por razões de interesse administrativo, aguardam sua eliminação ou recolhimento à instituição que irá arquivar. Esses documentos devem ser recolhidos a um arquivo intermediário, sob a responsabilidade conjunta dos funcionários do órgão produtor e do Gerente do Projeto

- Documentos permanentes: são aqueles de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados. Eles não são mais necessários ao cumprimento das atividades da administração. Devem ser conservados nas instituições arquivísticas, sob a responsabilidade dos profissionais de arquivo.

Os documentos eletrônicos e físicos incluem código de classificação de assuntos, controle sobre a modificação dos documentos de arquivo, controle sobre os prazos de guarda e eliminação e fornecem um repositório protegido para os documentos de arquivo que sejam significativos para a organização. Na Figura 32, está representado o esquema para arquivar os documentos da “No Water Yes Shine!”

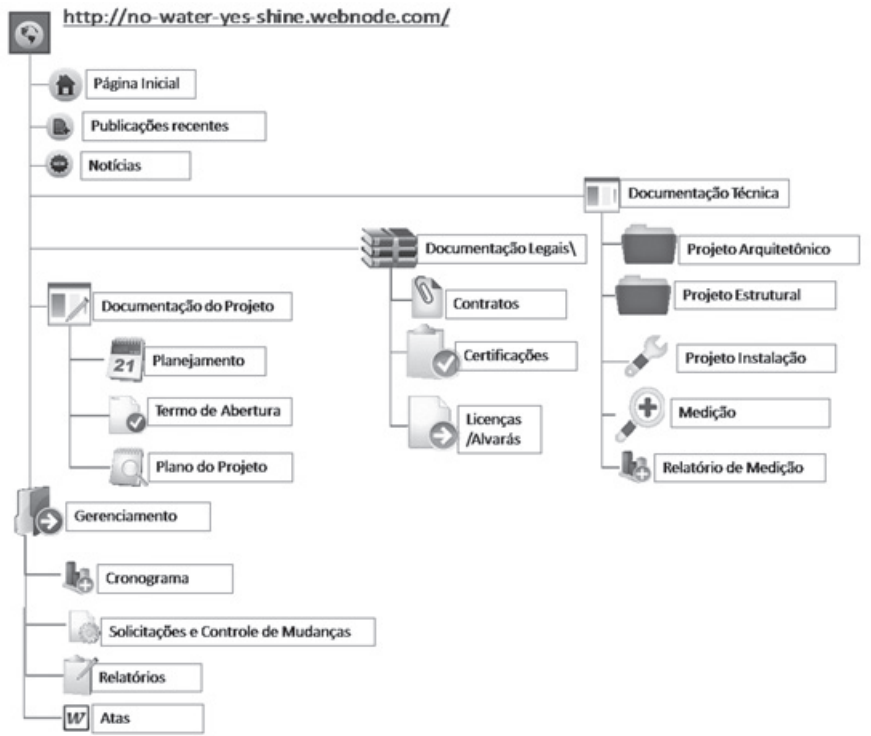
Figura 32 Esquema de arquivamento da documentação.



10.6 Gerenciamento Eletrônico do Documento

Abaixo, na Figura 33 está representado o gerenciamento eletrônico do documento.

Figura 33 Gerenciamento eletrônico do documento.



10.7 Plano de Gerenciamento do Conhecimento – Knowledge Management Plan

Estabelecer a base estruturada de gerenciamento do conhecimento no projeto, por meio do compartilhamento de informações gerando sinergia no projeto:

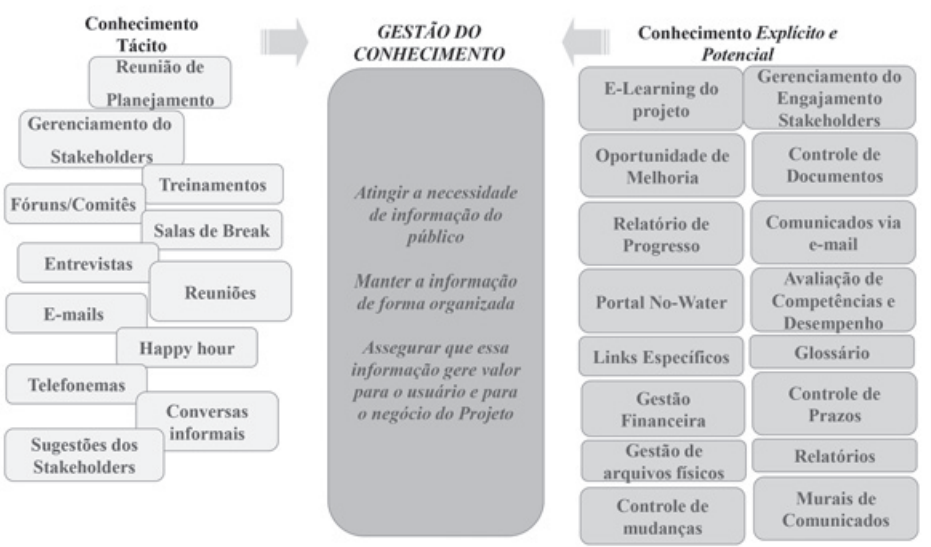
- Portal “No Water Yes Shine!” e Gestão do Conhecimento, para compartilhar informações e documentos importantes à gestão do projeto;
- Melhores Práticas, ambiente para consulta e compartilhamento de práticas e cases de sucesso;
- Incentivo Interno, por eventos e premiações para geração de conteúdo e compartilhamento de informações.

Os pilares irão evoluir com o próprio projeto de gestão do conhecimento, sendo:

- Confiança entre os participantes (percepção de valor);
- Políticas e regras.

Abaixo, na Figura 34, está exemplificado como o gerenciamento do conhecimento pode e deve ser melhorado.

Figura 34 Organizando o conhecimento.



10.8 Ações de Divulgação do Projeto

O objetivo do plano é informar os potencias clientes do negócio de forma assertiva com as ações de divulgação e inauguração, conforme Tabela 43.

Tabela 43 Ações de Divulgação.

Ação	Descrição	Valor Unitário (R$)	Custo (R$)
Panfletos	Impressão de 1.000 unidades	300,00	300,00
Convites ecológicos direcionados aos funcionários estratégicos das empresas (prospects) para inauguração, com uma lavagem grátis.	Impressão 30 unidades	5,30	159,00
Banner em lona	Duas unidades	250,00	500,00
Website	Sem custo	1	1
Instagram	Sem Custo	1	1

11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos possui como objetivo a mitigação dos riscos relacionados ao projeto. Proporcionando que a execução do projeto seja fidedigna ao escopo, custo, qualidade, tempo, entre outros itens que foram planejados.

Os riscos elencados neste planejamento foram identificados por uma equipe multidisciplinar. Os riscos possuem as seguintes origens: comercial, infraestrutura, patológicos, recursos humanos, qualidade, intempéries, custos, aquisições, tempo e legal.

11.1 Identificação dos Riscos

Para a identificação dos riscos, foi utilizada a técnica de brainstorming entre o sponsor, o gerente do projeto e toda a sua equipe. As ideias foram listadas e analisadas, e posteriormente os riscos foram elencados. A seguir, na Tabela 44, estão apresentados os riscos identificados.

Tabela 44 Identificação dos riscos do "No Water Yes Shine!".

Código	Descrição do risco	Descrição do impacto	Tipo de risco	Área
1	Não conseguir parcerias de negócios.	A falta de parcerias de negócios poderá prejudicar a viabilidade do projeto.	Ameaça	Comercial
2	Não conseguir o alvará no prazo.	O atraso para a obtenção do alvará necessário para o funcionamento do lava rápido ecológico impactará na entrega do projeto.	Ameaça	Legal

3	Atraso nas entregas dos fornecedores.	O atraso nas entregas dos fornecedores comprometerá a execução do projeto em relação ao cronograma estabelecio.	Ameaça	Tempo
4	Falta de autorização pela administração do shopping para a execução dos serviços de infraestrutura em horário não comercial.	A falta da autorização do shopping para que os serviços de infraestrutura sejam realizados entre 22 e 10h impactará no cronograma estabelecido para o projeto.	Ameaça	Tempo e Custos
5	Acidente de trabalho com colaborador.	Um acidente de trabalho com o colaborador poderá impactar no cronograma e custo do projeto.	Ameaça	Tempo e Custos
6	Parceria com mais de três empresas.	Conseguir parceria com mais de três empresas será um risco de oportunidade, pois, o projeto foi estimado para parceria com três empresas. Esta oportunidade impactará nos custos do projeto.	Oportunidade	Comercial

Os riscos que não foram previamente identificados deverão ser registrados pelo preenchimento do formulário padrão que deverá ser entregue ao Gerente do Projeto, conforme Tabela 45.

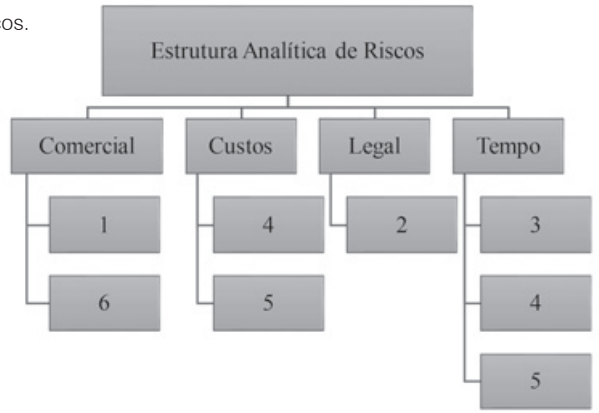
Tabela 45 Formulário para registro dos riscos identificados no decorrer do projeto e controle da resposta ao risco.

Nº do risco	Data da identificação	Descrição do risco	Identificado	Analisado	Data análise	Resposta ao risco	Custo da resposta (R$)	Data da ação

Qualquer um dos membros da equipe do projeto poderá preencher o formulário e comunicar os novos riscos identificados em reunião de acompanhamento de análises dos riscos.

11.2 Estrutura Analítica de Riscos

Figura 35 Estrutura Analítica de Riscos.



11.3 Análise Quantitativa e Qualitativa (Impacto E Probabilidade)

Após a identificação dos riscos, estes foram categorizados, conforme a escala apresentada na Tabela 46, a seguir:

Tabela 46 Escala para categorização dos riscos.

Grau	Escala	
	Probabilidade (%)	Impacto (%)
1 – Baixíssimo	0 a 4,99	0 a 4,99
2 – Baixo	5 a 14,99	5 a 14,99
3 - Médio	15 a 29,99	15 a 29,99
4 – Alto	30 a 44,99	30 a 44,99
5 - Altíssimo	≥ 45	≥ 45

Na Tabela 47, estão apresentados os riscos do projeto categorizados conforme a escala acima.

Tabela 47 Riscos categorizados.

Código	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Severidade	Impacto Financeiro (R$)
1	Não conseguir parcerias de negócios	3 – Médio	5 - Altíssimo	15	7.000,00
2	Não conseguir o alvará no prazo.	3 – Médio	5 - Altíssimo	15	3.000,00
3	Atraso nas entregas dos fornecedores.	2 – Baixo	5 - Altíssimo	10	150.000,00

4	Falta de autorização pela administração do shopping para a execução dos serviços de infraestrutura em horário não comercial.	1 – Baixíssimo	5 - Altís simo	5	4.000,00
5	Acidente de trabalho com o colaborador.	1 – Baixíssimo	3 – Médio	3	2.000,00
6	Parcerias com mais de três empresas.	4 – Alto	5 - Altíssimo	20	24.000,00

11.3.1 Matriz de riscos

A matriz de severidade é a correlação entre impacto e probabilidade, calculada através da fórmula (1).

$$Severidade = Probabilidade \ x \ Impacto$$

A matriz de severidade é apresentada na Tabela 48, a seguir.

Tabela 48 Severidade aplicada ao projeto.

Probabilidade	**Severidade**				
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25
Impacto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

11.4 Plano e Ações de Respostas aos Riscos

Na Tabela 49 estão apresentadas as respostas aos riscos.

Tabela 49 Respostas aos riscos identificados.

Código	**Descrição do risco**	**Ação de resposta**
1	Não conseguir parcerias de negócios.	Evitar: negociar parcerias com a maior quantidade possível de empresas. Mesmo que a meta de parcerias seja alcançada, as negociações com possíveis futuros parceiros deverá permanecer.
2	Não conseguir alvará no prazo.	Mitigar: o alvará deverá ser solicitado com quatro meses de antecedência.

3	Atraso nas entregas dos fornecedores.	Transferir: colocar multa para cada dia de atraso nas entregas dos fornecedores.
4	Falta de autorização pela administração do shopping para a execução dos serviços de infraestrutura em horário não comercial.	Aceitar: contratar maior número de prestadores de serviços para a execução dos serviços de infraestrutura.
5	Acidente de trabalho com colaborador.	Mitigar: utilização dos EPI's necessários por cada função. Contratação de funcionário-extra durante o tempo de afastamento do funcionário-efetivo acidentado.
6	Parceria com mais de três empresas.	Melhorar: realizar sempre plano de novos negócios. Estudar a viabilidade de contratação de equipe extra de funcionários.

11.5 Reserva de Contingência

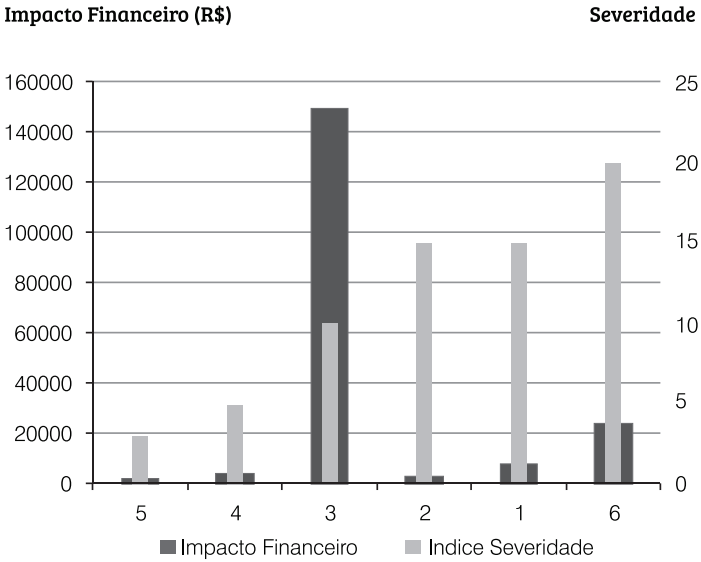
A reserva de contingência foi calculada após a mitigação dos riscos identificados, conforme Tabela 50.

Tabela 50 Reserva de contingência do projeto.

Código	Descrição do risco	Impacto financeiro (R$)	P x I - mitigado	Valor residual (R$)
1	Não conseguir parcerias de negócios	7.000,00	0,05	350,00
2	Atraso no prazo do alvará.	3.000,00	0,08	240,00
3	Atraso nas entregas dos fornecedores.	150.000,00	0,01	1.500,00
4	Falta de autorização pela administração do shopping para a execução dos serviços de infraestrutura em horário não comercial.	4.000,00	0,025	100,00
5	Acidente de trabalho com o colaborador.	2.000,00	0,02	40,00
Total				2.230,00

Abaixo, na Figura 36, está apresentada a relação entre severidade do risco e impacto financeiro que ele causa.

Figura 36 Relação Impacto financeiro do risco x Severidade.



11.6 Reserva Gerencial

A reserva gerencial para o "No Water Yes Shine!" fica estabelecida em 5% do valor de custo (máximo) do projeto, conforme Tabela 51.

Tabela 51 Reserva gerencial para o "No Water Yes Shine!".

% para reserva gerencial	Valor Custo Projeto	Valor da reserva gerencial
5	135.000,00	6.750,00

12. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O objetivo deste plano é descrever como a equipe do projeto vai adquirir produtos e serviços fora da organização executora. Ele descreve como os processos de aquisição serão gerenciados, do desenvolvimento dos documentos de aquisições ao fechamento do contrato.

12.1 Recursos – Fazer ou Comprar (Make Or Buy)

As decisões de comprar serão tomadas quando:

1. O custo de adquirir for menor que o custo de fazer;
2. Não houver know-how da equipe interna para fazer;
3. O produto já tiver suporte técnico especializado no mercado.

As decisões de fazer serão tomadas apenas quando houver:

1. Disponibilidade interna de mão de obra capaz e tecnologia disponível;
2. Ausência de fornecedores confiáveis.

Na Tabela 52, a seguir, está detalhada a análise "Make or Buy" para os serviços e produtos a serem contratados pelo lava rápido.

Tabela 52 Análise Fazer ou Comprar (*Make or Buy*).

Etapa do projeto	Entregas	Risco estratégico de terceirizar	Qualificação interna	Decisão
Planejamento	Análise estratégica	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento do Escopo	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento do Cronograma	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento de Custos	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento da Qualidade	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento de Pessoas	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento da Comunicação	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento de Aquisições	ALTO	ALTO	FAZER
	Plano de Gerenciamento de Riscos	ALTO	ALTO	FAZER
Elaboração do Projeto	Projeto de Arquitetura	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Projeto das instalações elétricas	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Definição dos ambientes	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Especificações técnicas	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
Execução-construção	Pintura das paredes	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Pintura dos pisos e demarcações de faixas	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Instalações elétricas	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Instalação de fachada	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Decoração- grafite na parede	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Montagemdo mobiliário	BAIXO	BAIXA	COMPRAR

Execução– pré-operação	Infraestrutura de TI	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Contratação de pessoal de operação	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Treinamento completo	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
	Obtenção de selo LEED	BAIXO	BAIXA	COMPRAR
Encerramento	Auditoria de aceitação final	ALTO	ALTA	FAZER
	Testes finais	ALTO	ALTA	FAZER
	Panfletagem	BAIXO	ALTA	COMPRAR
	Coquetel de inauguração	BAIXO	BAIXA	COMPRAR

12.2 Tipo de Fornecimento de Cada Recurso

A finalidade do processo de aquisições é selecionar os fornecedores qualificados para bens e serviços do projeto e contratá-los eficazmente. Estes bens e serviços são:

- Insumos necessários por serviço prestado do lava rápido;
- Equipamentos necessários para a realização dos serviços prestados do lava rápido;
- Materiais de escritório para o funcionamento do estabelecimento;
- Mobiliário para o escritório;
- Aparelhos eletroeletrônicos;
- Serviço contratado para toda a parte de tecnologia da informação do estabelecimento, incluindo: infraestrutura, hardware e softwares;
- Fachada do lava rápido;
- Elaboração de banners e propaganda.

12.3 Tipo de Contrato de Cada Recurso

Os contratos com os fornecedores serão do tipo Preço Fixo e deverão conter minimamente os seguintes itens:

- Objetivo;
- Declaração de trabalho;
- Relatório de desempenho;
- Papéis e responsabilidades;
- Definição de preços;
- Suporte ou garantia do produto;

- Limitação de responsabilidade;
- Remuneração e retenções;
- Penalidades;
- Tratamento de solicitações de mudança;
- Mecanismos de rescisão.

As principais entregas do projeto, a aquisição/ contratação relacionada, assim como tipo de contrato e especificações estão apresentadas na Tabela 53, a seguir.

Tabela 53 Tipos de contrato.

Principais Entregas	Aquisição/ Contratação	Tipo de contrato	Especificação
Projeto de Arquitetura	Projetista	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Reforma geral – instalações elétricas, pinturas, montagem do mobiliário etc.	Prestadores de serviços e reformas em geral	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Infraestrutura de T.	Empresas de T.I	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Insumos do lava rápido, equipamentos do lava rápido, mobiliário, materiais de escritório, EPIs...	Fornecedores homologados.	Preço fixo	Contrato de fornecimento
Contratação de pessoal de operação.	Consultoria em Recursos Humanos	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Treinamento completo	DryWash Treinamento	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Obtenção de selo LEED	Consultoria Ambiental	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços
Coquetel de inauguração	Empresa de organização de eventos	Preço fixo	Contrato de Prestação de serviços

12.4 Cronograma de Aquisições

Tabela 54 Cronograma de entrega – Aquisições.

Principais Entregas	Conclusão da linhade base
Projeto de Arquitetura	Julho/2015
Reforma geral – instalações elétricas, pinturas, grafite decorativo etc.	Agosto/2015
Insumos do lava rápido, equipamentos do lava rápido, mobiliário, materiais de escritório, EPIs...	Setembro/2015
Infraestrutura de TI	Outubro/2015
Contratação de pessoal de operação	Novembro/2015
Treinamento completo	Novembro/2015
Obtenção de selo LEED	Dezembro/2015
Coquetel de inauguração	Janeiro/2016

12.5 Processo de Requisição

Utilizando a lista de fornecedores homologados, deverá ser realizada a RFP (Solicitação de Proposta), conforme modelo a seguir. Nos casos em que apenas o preço for o fator principal na negociação, poderá ser feita a RFQ (Solicitação de cotação).

12.5.1. Solicitação de Proposta

PROPÓSITO DA RFP (*REQUEST FOR PROPOSAL*): a "No Water Yes Shine!" convida, através desse documento, empresas consolidadas no mercado com experiência comprovada em fornecimento de produtos químicos para lavagem automotiva a seco.

SOBRE A "NO WATER YES SHINE!": a empresa foi fundada em 10 de outubro de 2014, com o objetivo de fornecer solução inteligente e responsável para a lavagem automotiva em uma época de crise hídrica gravíssima no estado de São Paulo.

Os insumos utilizados, para os serviços de embelezamento automotivo, são todos biodegradáveis, regra básica para fornecimento de produtos.

Prestamos os seguintes serviços: lavagem a seco, lavagem mais enceramento, hidratação de bancos em couro, higienização interna, impermeabilização dos estofados, cristalização de vidros, cristalização de pintura, revitalização de partes plásticas, remoção de chuva ácida e higienização de ar-condicionado.

ENTREGA DA PROPOSTA: a proposta deve ser entregue até o dia xxx para o e-mail julia.stuart@nowateryesshine.com.br. Toda documentação adicional solicitada deverá ser encaminhada via SEDEX para o endereço: rua Giovanni Battista Pirelli, 155 – Vila Homero Thon, CEP: 09111-340 – Santo André - SP.

ESCLARECIMENTOS: qualquer dúvida ou esclarecimento deve ser enviado para o e-mail julia.stuart@nowateryesshine.com.br.

As respostas serão encaminhadas a todos os fornecedores que participam da RFP, de modo a garantir transparência do processo e simetria da informação.

CONTEÚDO DA PROPOSTA: a proposta a ser enviada pelo fornecedor deve conter as seções abaixo na sequência sugerida na Tabela 55:

Tabela 55 Seções que devem compor a proposta.

Seq.	Tópico	Conteúdo esperado
1	Sobre a empresa	Breve descrição da empresa, não exceder uma página.
2	Premissas	Premissas que serão necessárias para a entrega dos produtos.
3	Estratégia de entrega	Estratégia detalhada de como será entregue o produto.
4	Orçamento	Forma de pagamento desejada mediante as entregas esperadas.
5	Informações adicionais	Inclusão de qualquer informação que julgar relevante que não se encaixar nos tópicos anteriores.

Critérios de Eliminação: caso não atenda a algum dos critérios eliminatórios descritos abaixo, na Tabela 56, solicitamos que nos avise para desconsiderarmos sua empresa. Favor encaminhar junto com a proposta os documentos comprobatórios.

Tabela 56 Critérios de eliminação.

Critério	Critério de Eliminação
Apresentada Certidão Negativa de Débitos FGTS	Empresa não apresentar o certificado
Apresentada Certidão Negativa de Débitos do INSS	Empresa não apresentar o certificado
Apresentada Certidão Negativa de Débitos da Receita Federal	Empresa não apresentar o certificado
Apresentada Certidão Negativa de Débitos SERASA	Empresa não apresentar o certificado

Critérios de Classificação: os critérios de classificação das propostas e suas respectivas pontuações são dados na Tabela 57:

Tabela 57 Critérios de classificação.

Critério de Avaliação Quantitativa				
Grupo de Análise	**Peso do Quesito**	**Fornecedor 1**	**Fornecedor 2**	**Fornecedor 3**
Técnicos	7	Média Aritmética dos Itens		
Capacidade técnica	8,00			
Referências das visitas	2,00			
Total Técnicos	10,00			
Comercias	2	Média Aritmética dos Itens		
Condiçãode	3,00			
Pagamento				
Preço	7,00			
Total Comerciais	10,00			
Riscos (quanto menor a notamaior o risco)	1	Média Aritmética dos Itens		
Prazo de entrega	6,00			
Alteração de preço	2,00			
Forma de pagamento	2,00			
Total Riscos	10,00			
Quesitos	**Peso do Quesito**	**Fornecedor 1**	**Fornecedor 2**	**Fornecedor 3**
Técnicos	7,00			
Comerciais	2,00			
Riscos	1,00			
Total Consolidado	10,00			

REQUISITOS CONTRATUAIS

- *Confidencialidade*: para propósito deste contrato será considerada informação confidencial toda e qualquer informação escrita ou verbal ou por qualquer outro meio, disponibilizada pelas PARTES, que tenha como objeto quaisquer estudos, projeções, análises, projetos, materiais, relatórios, bem como toda e qualquer conclusão ou proposta a respeito desse contrato. Caso uma Informação Confidencial seja incorporada ou refletida em outros documentos, tanto separada ou conjuntamente gerada pelas partes, estes outros documentos deverão ser considerados como Informação Confidencial sujeita aos termos deste Acordo.

- *Vínculo Empregatício*: as partes não manterão qualquer vínculo empregatício com funcionários, gerentes e / ou representantes uma das outras ou entre si, nem tampouco se estabelecerá entre elas qualquer forma de vínculo societário, competindo, portanto, a cada uma delas, particularmente e com exclusividade, o cumprimento de suas respectivas obrigações trabalhistas sociais e previdenciárias, na forma de legislação em vigor.

- *Comercialização do produto*: fica vedado sob qualquer hipótese ceder, vender, dar em locação ou em garantia, doar, alienar de qualquer forma ou transferir, no todo ou em parte, sob qualquer modalidade, gratuita ou onerosamente, provisória ou permanentemente, o produto desenvolvido para a empresa contratante.

- *Garantia*: no tocante a eventual responsabilidade da empresa vencedora dessa concorrência decorrente de vício ou defeito na prestação dos Serviços, estará sujeita a efetuar todas as correções devidas, desde que notificada no prazo de até um ano após a entrega completa do produto.

- *Direitos Autorais:* qualquer informação utilizada pela empresa vencedora dessa concorrência deve ser adquirida de forma legal, sendo de responsabilidade da empresa vencedora dessa concorrência a compra de direitos autorais e quaisquer responsabilidades legais no que tange a esse assunto.

12.6 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores foi feita através de avaliação quali-quantitativa, seguindo os critérios e pesos definidos, que são mostrados nas tabelas a seguir.

A avaliação baseou-se em critérios técnicos, comerciais e riscos, sendo que cada grupo de análise e categoria recebeu um peso. As notas variaram de 1 a 5 e foram multiplicadas pelos respectivos pesos, a fim de selecionar o fornecedor que melhor atendesse aos critérios importantes para o lava rápido. A seguir são apresentadas as avaliações de fornecedores para alguns itens de aquisições.

12.6.1. Insumos dos processos de lavagem

Tabela 58 Critério de avaliação quantitativa para insumos dos processos de lavagem.

Critério de Avaliação Quantitativa - Insumos dos processos de lavagem				
Grupo de Análise	**Peso do Quesito**	**Dry Washing (R$ 16.479,13)**	**Artwaxing (R$20.084,60)**	**Wash Dry (R$23.116,30)**
Técnicos	7	Média Aritmética dos Itens		
Capacidade técnica	8,00	32,00	24,00	16,00
Referências das visitas	2,00	4,00	4,00	2,00
Total Técnicos	10,00	18,00	14,00	9,00
Comercias	2	Média Aritmética dos Itens		
Condição de Pagamento	3,00	9,00	12,00	15,00
Preço	7,00	28,00	21,00	7,00
Total Comerciais	10,00	18,50	16,50	11,00
Riscos (quanto menor a nota, maior o risco)	1	Média Aritmética dos Itens		
Prazo de entrega	6,00	12,00	18,00	12,00
Alteração de preço	2,00	4,00	4,00	4,00
Forma de pagamento	2,00	2,00	2,00	2,00
Total Riscos	10,00	6,00	8,00	6,00
Quesitos	**Peso do Quesito**	**Dry Washing**	**Artwaxing**	**Wash Dry**
Técnicos	7,00	12,60	9,80	6,30
Comerciais	2,00	3,70	3,30	2,20
Riscos	1,00	0,60	0,80	0,60
Total Consolidado	10,00	16,90	13,90	9,10

12.6.2 Equipamentos dos processos de lavagem

Tabela 59 Critério de avaliação quantitativa para equipamentos.

Critério de Avaliação Quantitativa – Equipamentos				
Grupo de Análise	**Peso do Quesito**	**Loja do Mecânico (R$ 8.359,76)**	**Ponto Frio (R$10.046,12)**	**Ferramentas Gerais (R$6.800,00)**
Técnicos	7	Média Aritmética dos Itens		
Capacidade técnica	8,00	32,00	24,00	24,00
Referências das visitas	2,00	4,00	4,00	2,00
Total Técnicos	10,00	18,00	14,00	13,00
Comercias	2	Média Aritmética dos Itens		
Condição de Pagamento	3,00	9,00	15,00	12,00
Preço	7,00	28,00	7,00	21,00
Total Comerciais	10,00	18,50	11,00	16,50

Riscos (quanto menor a nota maior o risco)	1	Média Aritmética dos Itens		
Prazo de entrega	6,00	18,00	24,00	6,00
Alteração de preço	2,00	8,00	8,00	8,00
Forma de pagamento	2,00	2,00	2,00	2,00
Total Riscos	10,00	9,33	11,33	5,33
Quesitos	**Peso do Quesito**	**Loja do Mecânico**	**Ponto Frio**	**Ferramentas gerais**
Técnicos	7,00	12,60	9,80	9,10
Comerciais	2,00	3,70	2,20	3,30
Riscos	1,00	0,93	1,13	0,53
Total Consolidado	10,00	17,23	13,13	12,93

12.6.3 Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)

Tabela 60 Critério de avaliação quantitativa para EPIs.

Critério de Avaliação Quantitativa – EPIs				
Grupo de Análise	**Peso do Quesito**	**Safe Work (R$ 4.492,00)**	**SST (R$10.813,32)**	**EPI Store (R$7.300,00)**
Técnicos	7	Média Aritmética dos Itens		
Capacidade técnica	8,00	32,00	24,00	16,00
Referências das visitas	2,00	4,00	4,00	2,00
Total Técnicos	10,00	18,00	14,00	9,00
Comercias	2	Média Aritmética dos Itens		
Condição de Pagamento	3,00	9,00	12,00	15,00
Preço	7,00	28,00	7,00	21,00
Total Comerciais	10,00	18,50	9,50	18,00
Riscos (quanto menor a nota, maior o risco)	1	Média Aritmética dos Itens		
Prazo de entrega	6,00	12,00	18,00	12,00
Alteração de preço	2,00	4,00	4,00	4,00
Forma de pagamento	2,00	2,00	2,00	2,00
Total Riscos	10,00	6,00	8,00	6,00
Quesitos	**Peso do Quesito**	**Safe Work**	**SST**	**EPI Store**
Técnicos	7,00	12,60	9,80	9,10
Comerciais	2,00	3,70	2,20	3,30
Riscos	1,00	0,93	1,13	0,53
Total Consolidado	10,00	16,90	12,50	10,50

12.6.4 Materiais de escritório

Tabela 61 Critério de avaliação quantitativa para materiais de escritório.

Critério de Avaliação Quantitativa – Materiais de escritório				
Grupo de Análise	**Peso do Quesito**	**Office store (R$2.923,20)**	**Extra (R$10.813,32)**	**Kalunga (R$7.300,00)**
Técnicos	7	Média Aritmética dos Itens		
Capacidade técnica	8,00	24,00	24,00	16,00

Referências das visitas	2,00	4,00	2,00	4,00
Total Técnicos	10,00	14,00	13,00	10,00
Comercias	2	Média Aritmética dos Itens		
Condição de Pagamento	3,00	12,00	12,00	15,00
Preço	7,00	35,00	7,00	21,00
Total Comerciais	10,00	23,50	9,50	18,00
Riscos (quanto menor a nota, maior o risco)	1	Média Aritmética dos Itens		
Prazo de entrega	6,00	18,00	18,00	12,00
Alteração de preço	2,00	4,00	4,00	4,00
Forma de pagamento	2,00	2,00	4,00	2,00
Total Riscos	10,00	12,00	13,00	6,00
Quesitos	**Peso do Quesito**	**Office store**	**Extra**	**Kalunga**
Técnicos	7,00	14,00	13,00	10,00
Comerciais	2,00	23,50	9,50	18,00
Riscos	1,00	12,00	13,00	6,00
Total Consolidado	10,00	16,50	11,83	11,33

12.7 Encerramento De Contrato

No encerramento de contratos de aquisições/ serviços, o gerente de projeto deverá finalizar os requerimentos em aberto, atualizar os registros para refletir os resultados finais e arquivar as informações para uso futuro. Após recebimento das aquisições/contratações, verificação da qualidade e aprovação, o gerente do projeto emitirá um Termo de Aceite da Entrega, contendo minimamente os itens mostrados no modelo a seguir:

TERMO DE ACEITE DAS AQUISIÇÕES

- Nome do contrato;
- Número da Ordem de Serviço/Compra;
- Dados da contratante;
- Dados da contratada;
- Descrição da entrega;
- Questões em aberto (quando existentes). Caso haja alguma pendência em relação à entrega, esta deverá ser registrada, juntamente com um responsável pela solução da pendência e uma previsão de data para a solução;
- Valor total pago;
- Descrição dos serviços.

Considerando que a contratante efetuou os pagamentos à contratada e que as entregas foram devidamente aceitas pela contratante, ambas as partes firmam o presente “Termo”, dando por encerrada a relação mantida em decorrência deste contrato. Salienta-se que o presente termo não isenta nenhuma das partes de cumprir todas as obrigações e direitos assumidos no Contrato originário.

Representante Contratante:_____ ASS:
Representante Contratada: _____ ASS:

13. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS INTERVENIENTES – STAKEHOLDERS MANAGEMENT PLAN

O plano de gerenciamento dos Stakeholders identifica as estratégias de gerenciamento para engajar as partes interessadas de acordo com os níveis de envolvimento requeridos para o sucesso do projeto.

Em reuniões com pessoas ou grupos especializados na área do negócio de lava rápido ecológico, e com a equipe do projeto, o gerente do projeto deve analisar para cada stakeholder identificado as expectativas e o que se espera do projeto. Após essa análise, o gerente do projeto determina qual a influência, o interesse e como será a comunicação mais adequada de cada um deles no projeto.

O gerente do projeto deve documentar na matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders o estado atual de cada um deles e qual o desejado para alcançar o objetivo do projeto, de acordo com a seguinte classificação: inconsciente, resistente, neutro, apoiador ou líder. Na matriz, utilizar a letra C como o estado atual, ou seja, o estado conhecido, e a letra D para o nível de engajamento desejado.

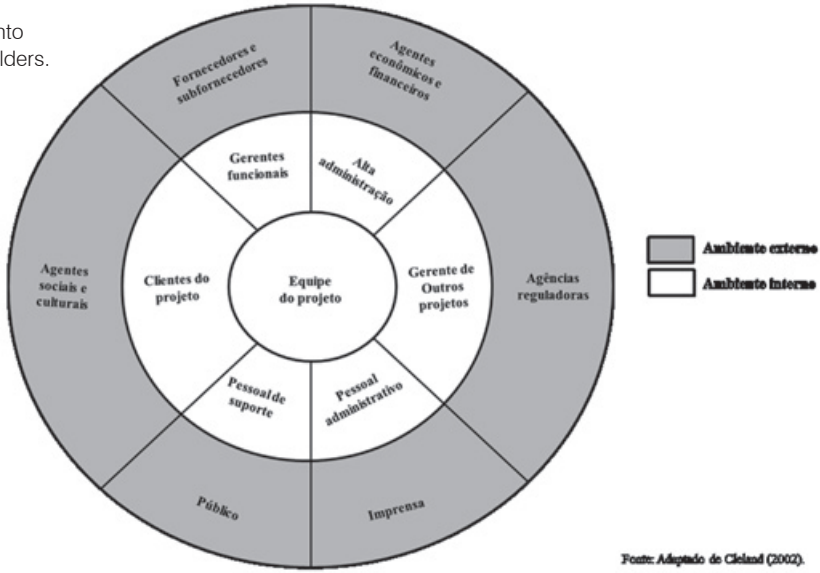
Após a análise, o gerente do projeto apresenta ao sponsor os níveis de engajamento de cada stakeholder e, juntos, definem uma ação para conseguir engajar de acordo com o desejado.

Este plano deve ser revisado regularmente pelo gerente do projeto, pois à medida que o projeto avança, o nível de participação dos stakeholders nas atividades dos requisitos pode ser modificado.

13.1 Estrutura Analítica dos Stakeholders (SBS – Stakeholders Breakdown Structure)

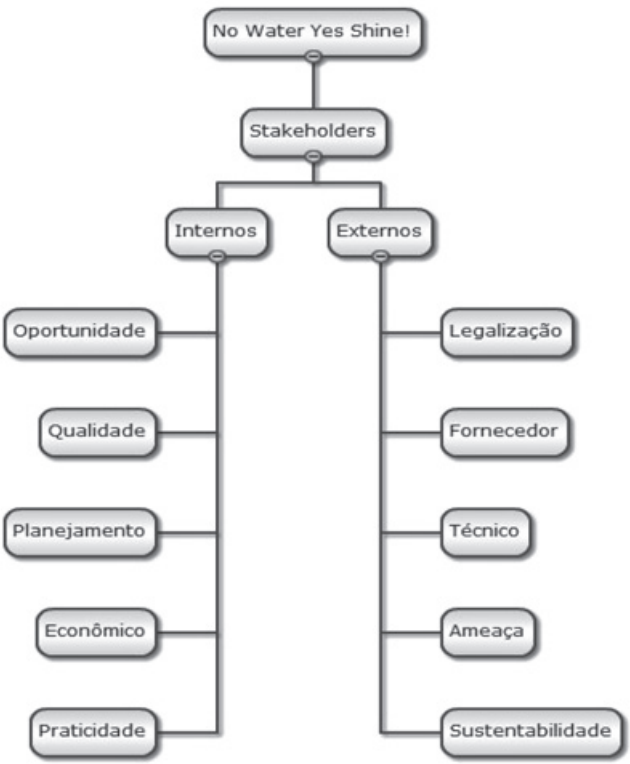
A estrutura analítica dos stakeholders deve levar em consideração o mapeamento do ambiente externo e o ambiente interno do projeto, que também auxilia na identificação dos stakeholders, conforme Figura 37:

Figura 37
Mapeamento de stakeholders.



Baseada nesse mapeamento, a seguir a estrutura analítica dos stakeholders (SBS- *Stakeholders Breakdown Structure*), como mostra a Figura 38:

Figura 38 Estrutura analítica dos stakeholders.



13.2 Registro dos Stakeholders

O processo de identificação dos stakeholders (pessoas e organizações) ativamente envolvidos no projeto baseia-se nas seguintes etapas: informações de identificação dos stakeholders; avaliação das expectativas e o que se espera deles no projeto; avaliação de influência e interesse de cada um e a estratégica de comunicação para lidar com eles.

Tabela 62
Identificação dos stakeholders do "No Water Yes Shine!" – continua.

Nome	Estratégia de comunicação	Mapeamento SBS	Expectativas em relação ao projeto	O que se espera dele no projeto	Classificação Grau de (0 a 10)		Coeficiente
					Interesse (Peso 0,7)	Influência (Peso 0,3)	
Funcionários	Canal de sugestões, reuniões, avaliações e feedbacks.	Interno-Qualidade e Econômico.	Oportunidade de crescimento, salário compatível, realização do trabalho com segurança e com qualidade.	Engajamento, realização, agilidade, simpatia.	8	6	9,8
Clientes do shopping	Serviço de atendimento ao cliente.	Interno – Qualidade e Praticidade.	Serviço de qualidade, praticidade, preços atrativos, promoções, fidelização.	Satisfação, parceria feedback.	7	7	9,1
Clientes das empresas parceiras	Serviço de atendimento ao cliente.	Interno – Qualidade e Praticidade.	Serviço de qualidade, praticidade, preços atrativos, promoções, fidelização.	Satisfação, parceria feedback.	6	5	7,5
Fornecedores	Visitas técnicas, reuniões, telefone, e-mail.	Externo – Fornecedor.	Crescimento, oportunidade de negócio.	Parceria, agilidade, qualidade, confiabilidade.	9	9	11,7
Administração do Shopping	Reuniões, e-mail.	Interno – Oportunidade.	Movimentação da clientela no estabelecimento espera que o estabelecimento possa se tornar âncora do shopping.	Parceria, qualidade, lucros.	5	7	7,1
Concorrentes	Não fornecer informações de processos e estratégia de mercado para nenhum tipo de visita surpresa, nem mesmo clientes.	Externo – Ameaça.	Fracasso.	Deslealdade, sabotagem.	1	3	1,90
Administração dos locais com potencial para ter concorrentes	Não fornecer informações de processos e estratégia de mercado para nenhum tipo de visita surpresa, nem mesmo clientes.	Externo – Ameaça.	Concorrência.	Propagação de concorrência	2	4	3,20
Empresas parceiras	Visitas agendadas, reuniões, e-mail, telefone.	Interno – Oportunidade.	Melhoria no clima organizacional da própria empresa, por fornecer estes benefícios aos funcionários.	Satisfação, parceria, feedback.	8	7	10,10

Tabela 62 Identificação dos stakeholders do "No Water Yes Shine!" – conclusão.

Nome	Estratégia de comunicação	Mapeamento SBS	Expectativas em relação ao projeto	O que se espera dele no projeto	Classificação Grau de (0 a 10)		Coeficiente
					Interesse (Peso 0,7)	Influência (Peso 0,3)	
Prefeitura de Santo André	Visita agendada, telefone.	Externo – Legalização	Atendimento das exigências legais e específicas.	Alvará de funcionamento dentro do tempo estimado do projeto.	4	10	7,00
Green Building Council Brasil	Visita agendada, telefone, e-mail.	Externo – Sustentabilidade	Certificação Leed.	Aprovação para obter a certificação Leed.	5	10	8,00
SIELAV - Sindicato dos Lava Rápidos e afins	Telefone, e-mail, visitas.	Externo – Legalização	Contratação dos funcionários de acordo com as legislações trabalhistas e acordos sindicais.	Conquistas e benefícios para os funcionários do lava rápido.	9	8	11,40
Equipe do projeto	E-mails, reuniões presenciais e regulares, telefone.	Interno – Planejamento Econômico Qualidade	Que o empreendimento seja um sucesso, melhoria contínua, seja rentável, e atraente.	Engajamento, eficiência, eficácia e efetividade.	10	8	12,40
Gerente do Projeto	E-mails, reuniões presenciais e regulares, telefone.	Interno – Planejamento Qualidade	Que o empreendimento seja um sucesso, melhoria contínua, seja rentável, e atraente. Entregue dentro do escopo, prazo, custo e qualidade previstos.	Engajamento, eficiência, eficácia, efetividade, incentivos, cobrança, liderança flexibilidade.	10	9	12,70
Terceiros contratados	E-mails, reuniões presenciais e regulares, telefone.	Externo – Fornecedor Técnica	Crescimento, oportunidade de negócio.	Prestação dos serviços conforme solicitado, entregues com qualidade.	9	10	12,00
Sponsor	E-mails, reuniões presenciais e regulares, telefone.	Interno – Oportunidade Qualidade Econômico	Que o empreendimento seja um sucesso, melhoria contínua, seja rentável, e atraente.	Engajamento, liderança, cobrança exigências.	10	10	13,00

13.3 Análise dos Stakeholders

O processo de análise dos stakeholders consiste em analisar o estado atual em que se encontram os stakeholders, e definir qual o nível de engajamento desejado. O gerente de projetos deve mapear conforme Tabela 63 a seguir:

Tabela 63 Matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders.

Stakeholder	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoiador	Líder
Funcionários				C	D
Clientes do shopping			C	D	
Clientes das empresas parceiras			C	D	
Fornecedores				C	D
Administração do Shopping				C	D
Concorrentes	D	C			
Administração dos locais com potencial para ter concorrentes	D	C			
Empresas parceiras				C	D
Prefeitura de Santo André			C	D	
Green Building Council Brasil			C	D	
SIELAV - Sindicato dos Lava Rápidos e afins				C	D
Equipe do projeto					C
Gerente do Projeto					C
Terceiros contratados				C	D
Sponsor					C

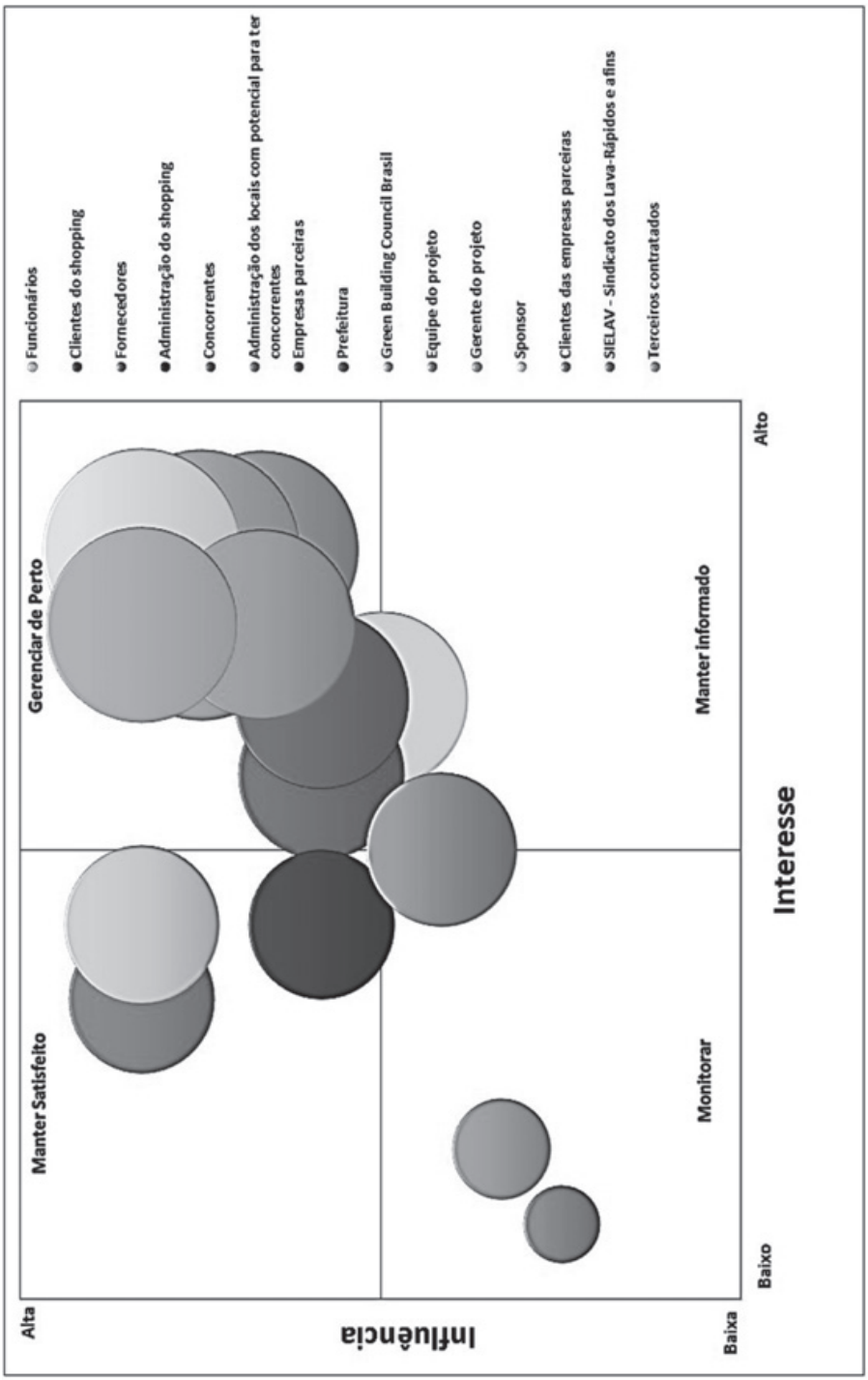
Legenda: C = Nível atual de engajamento do stakeholder (Nível conhecido);
D= Nível desejado de engajamento do stakeholder.

Com estas informações mapeadas, o gerente do projeto deve desenvolver estratégias apropriadas para engajar cada stakeholder no nível desejado, de maneira eficaz ao longo de todo o ciclo de vida do projeto baseando-se na análise das expectativas, interesses e influências de cada um.

13.4 Ações de Abordagem Para O Engajamento

As ações de abordagem para o engajamento dos stakeholders no projeto devem ser baseadas na análise de suas expectativas, interesses e influências, conforme o Figura 39 resultante a seguir:

Figura 39 Gráfico de influência x interesse dos stakeholders.



A partir do gráfico temos como resultado as ações da Tabela 64 para engajar cada stakeholder ao nível desejado para o projeto:

Tabela 64 Ações para engajar os stakeholders.

Stakeholder	Nível atual	Nível desejado	Estratégia de engajamento	Ações de abordagem
Funcionários	Apoiador	Líder	Gerenciar de perto Atenção especial	Comunicar sobre treinamentos técnicos com certificação;fornecer salários e benefícios compatíveis com o mercado; comunicar sobre a segurança no trabalho; Feedbacks; Formulários de sugestões de melhorias.
Clientes do shopping	Neutro	Apoiador	Gerenciar de perto Atenção especial	Divulgação do negócio em panfletos e redessociais oferecendo uma lavagem ecológica grátis, sem compromisso para conhecer os serviços.
Clientes das empresas parceiras	Neutro	Apoiador	Monitorar Manter informado	Divulgação do negócio em panfletos e e-mails comerciais, oferecendo uma lavagem ecológica grátis, sem compromisso para conhecer os serviços. Programa de fidelidade.
Fornecedores	Apoiador	Líder	Gerenciar de perto Atenção especial	Visitas; Assinatura de contratos com maior tempo de vínculo; Contratação de treinamentos do próprio fornecedor
Administração do Shopping	Apoiador	Líder	Manter satisfeito Tornar amigo	Reuniões de follow-up sobre o andamento do projeto e apresentação das estratégias de negócio para aumento da demanda no shopping.
Concorrentes	Resistente	Inconsciente	Monitorar Foco secundário	Informações confidenciais do projeto, como: escopo, orçamento, fornecedores e parcerias, somente podem ser conhecidos pela equipe do projeto, mesmo que algum cliente insista não fornecer.
Administração dos locais com potencial para ter concorrentes	Resistente	Inconsciente	Monitorar Foco secundário	Informações confidenciais do projeto, como: escopo, orçamento, fornecedores e parcerias, somente podem ser conhecidos pela equipe do projeto, mesmo que algum cliente insista não fornecer.
Empresas parceiras	Apoiador	Líder	Gerenciar de perto Atenção especial	Reuniões com o departamento de recursos humanos das empresas ou administradora de condomínios para apresentação do projeto, das ideias de programa de fidelidade, da praticidade e qualidade para os funcionários/moradores.
Prefeitura de Santo André	Neutro	Apoiador	Manter satisfeito Tornar amigo	Apresentação correta da documentação necessária no prazo determinado. Seguir as regras fornecidas.
Green Building Council Brasil	Neutro	Apoiador	Manter satisfeito Tornar amigo	Visitas. Apresentar a maior quantidade de itens buscando a sustentabilidade do negócio. Apresentar os produtos biodegradáveis, a utilização mínima da água, utilização de papel reciclado, plano para descarte responsável de resíduos, automação do sistema de iluminação utilizando lâmpadas LED e todos os pontos que o shopping já possui, para servir de referência a outros shoppings centers.
SIELAV - Sindicato dos Lava-Rápidos e afins	Apoiador	Líder	Gerenciar de perto Atenção especial	Visitas mensais do sindicato para acompanhar a rotina dos funcionários, garantindo seguir as legislações trabalhistas e de segurança.

Equipe do projeto	Líder	-	Gerenciar de perto Atenção especial	Reuniões semanais para conhecimento da equipe do projeto sobre o progresso dos itens realizados sobre os planejados. Espaço para dar sugestões, críticas e feedbacks.
Terceiros contratados	Apoiador	Líder	Gerenciar de perto Atenção especial	Reuniões para conhecimento do progresso dos itens realizados sobre o planejado. Espaço para dar sugestões, críticas e feedbacks. Termo de confidencialidade do projeto.
Sponsor	Líder	-	Gerenciar de perto Atenção especial	Reuniões semanais para apresentar o progresso do projeto, maximizar o retorno do investimento.

13.5 Controle do Engajamento dos Stakeholders

O controle de engajamento dos stakeholders é um processo em que o gerente do projeto deve monitorar os relacionamentos entre os envolvidos no projeto em geral, e se necessário ajustar as estratégias para conseguir o nível de engajamento desejado.

O gerente do projeto deve analisar se a comunicação está sendo eficaz, analisando o nível de adesão de cada stakeholder para cada fase do projeto e se o perfil do stakeholder continua o mesmo do início do projeto.

Caso ocorram mudanças nos perfis dos stakeholders, o gerente do projeto deve atualizar o mapeamento e identificar uma nova estratégia para alcançar o nível desejado.

Para definir uma nova estratégia, o gerente do projeto deve realizar reuniões para incentivar o envolvimento dos stakeholders, criando um ambiente propício para feedbacks, ideias e compartilhamento de conhecimentos. Com essas reuniões, ele identifica o posicionamento atual de cada stakeholder e registra as atualizações nos documentos de registro, análise e ações de abordagem dos stakeholders.

REFERÊNCIAS

BANNER JÁ. **Lava rápido**. Disponível em: <http://bannerja.com.br/crie-automotivo-1.html.>. Acesso em: 17 out. 2015.

BARBOSA, Cristina et al. **Gerenciamento de custos em projetos**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BARCAUI, André B. *et al*. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. O portal de gerenciamento de projetos. **Relatórios de desempenho do trabalho**. Disponível em:<http://escritoriodeprojetos.com.br/relatorios-de-desempenho-do-trabalho.aspx>. Acesso em: 15 dez. 2015.

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo. **O uso racional da água no comércio**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://site.sabesp.com.br/site/uploads/file/asabesp_doctos/cartilha_fecomercio.pdf.>. Acesso em: 11 jan. 2016.

FOCCOAUTO. **Lavagem a seco**. Disponível em: <http://www.foccoauto.com/categoria/lavagem-a-seco/617>. Acesso em 25 de outubro de 2015.

IBGE, SÃO PAULO. **Santo André, Frota 2010**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=354780&idtema=69&search=sao-paulo%7Csanto-andre%7Cfrota-2010>. Acesso em: 14 dez. 2015.

JOHANN, Giancarlo P. *et al*. SAS – Serviço de Alimentação Saudável. In: **Os mais relevantes projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2012**, v. 11, n.8. Santo André: Strong Consultoria Educacional, 2013.

LIMA, Alexandre Lelis de. Condomínio Residencial Portal da Natureza. In: **Os mais relevantes projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2013**, v.12, n.9. Santo André: Strong Consultoria Educacional, 2014.

MERCADO LIVRE. **Tenda gazebo**. Disponível em: <http://esportes.mercadolivre.com.br/camping-tendas-gazebo/>. Acesso em: 17 out. 2015.

PAPO GP, A VIDA É O MAIOR PROJETO. **Gerenciamento da configuração**. Disponível em: <http://papogp.com/gerenciamento-de-configuracao/>. Acesso em: 22 nov. 2015.

PESQUISA DE PRODUTOS. Disponível em: <www.drylimp.com.br/produtos-index/categorias/100454/produtos.html>. Acesso em: 15 jul. 2015.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PORTAL DE PROCESSOS DE NEGÓCIO DA DATAPREV. **Orientação para Priorização dos Artefatos de Especificação**. Disponível em: <http://desenvolvimento.dataprev.gov.br/visualizar_guia.php?idguia=224>. Acesso em: 21 abr. 2015.

PORTAL G1. **15 das maiores cidades têm um veículo para cada dois habitantes**. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Carros/0,,MUL1361733-9658,00-DAS+MAIORES+CIDADES+TEM+UM+VEICULO+PARA+CADA+DOIS+HABITANTES.html>. Acesso em: 14 dez. 2015.

PROJECT BUILDER. **5 passos para conquistar o engajamento de stakeholders**. Disponível em: <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/estrategia/5-passos-para-conquistar-o-engajamento-de-stakeholders>. Acesso em: 13 dez. 2015.

ROCHA, Alexandre Varanda et al. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

SABESP. **Tarifas**. Disponível em: < http://site.sabesp.com.br/site/Default.aspx>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SOTILLE, Mauro A. *et al*. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

TENSTEP BRASIL. **Cinco componentes de um Plano de gerenciamento de requisitos**. Disponível em: <http://tenstep.com.br/blog/?p=864>.
Acesso em: 21 abr. 2015.

VALLE, José Ângelo Santos do *et al*. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

WAXWASH. **Lavagem a seco delivery**. Disponível em:
<http://www.waxwash.com.br/e-book-desvendando-lava-rapido-a-seco-2>.
Acesso em 29 de novembro de 2015.

XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al*. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

2º

Os Potenciais Problemas Decorrentes do Novo Marco Regulatório na Governança de *JOINT VENTURES* na Área do Pré-Sal

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL COM ÊNFASE EM PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS

Turma PG 26 – Santos
Rene Hironobu Higuchi

Orientador
Prof. Dr. João Luiz Ponce Maia

Sumário

Resumo	**127**
1. Introdução	**129**
2. A Evolução da Indústria Mundial do Petróleo e a Formação das Empresas e *Joint Ventures*	**134**
3. A Evolução da Indústria de Petróleo no Brasil	**146**
4. Os Contratos Internacionais de Petróleo	**160**
5. Joint Venture	**168**
6. Potenciais Impactos do Novo Modelo Regulatório na Governança de *Joint Ventures*	**180**
7. Considerações Finais	**185**
Referências	**188**

Resumo

Com a introdução do novo marco regulatório para a atividade de exploração e produção de petróleo no Brasil, três modelos de Contrato Internacional de Petróleo (IPA) passaram a conviver na área do Pré-Sal: Contrato de Concessão, Contrato de Partilha de Produção e Contrato de Cessão Onerosa. É provável que, devido às características geológicas da região, uma jazida contratada sob a vigência de diferentes tipos de IPAs seja objeto de unitização e nova *joint venture* (JV) obrigatória seja formada para a operação conjunta da jazida unitizada. Adicionalmente a esse fato, a indefinição quanto à forma de atuação do representante da União – a Pré-Sal Petróleo S.A. (PPSA) – no Comitê Operacional da área unitizada trará novos desafios para a estrutura de governança dessas *joint ventures*.

Nesse sentido, o presente trabalho se destina a identificar e analisar os potenciais problemas de governança que podem surgir no cenário acima descrito por meio de uma pesquisa qualitativa e, também, propor possíveis soluções para tais problemas. Os principais potenciais problemas encontrados no trabalho estão relacionados ao procedimento de votação no *Unitization Operating Agreement* (UOA), à retirada ordenada da produção, estratégia de formação de JVs, otimização de portfólio de investimento e disponibilidade de recursos.

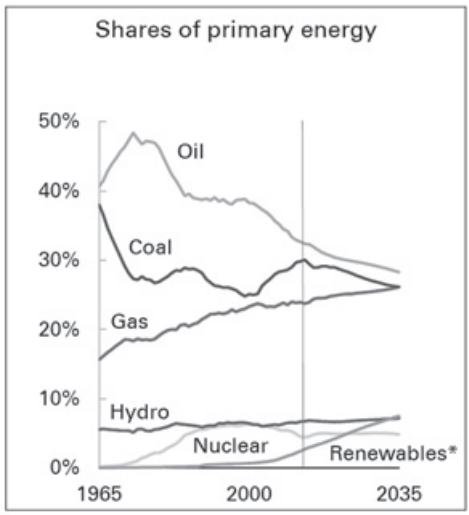
PALAVRAS-CHAVE: *Joint-ventures*. Unitização. Governança. Contrato Internacional de Petróleo. Regimes Fiscais. Pré-Sal.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Gerais

Após ultrapassar o carvão como a principal fonte primária de energia na década de 1960, o petróleo manteve-se na liderança e, apesar de apresentar uma tendência de queda de participação na matriz energética mundial, deve permanecer como a principal fonte de energia nas próximas décadas, conforme pode ser observado no gráfico abaixo (BP, 2015). Atualmente, o hidrocarboneto é responsável por 57% da matriz energética mundial, sendo 33% em consumo de petróleo e 24% em gás natural (BP, 2015). A demanda mundial por hidrocarbonetos é de aproximadamente 150 milhões de barris por dia[1] , sendo 90 milhões de petróleo e 60 milhões de gás.

Gráfico 1 Participação na matriz energética mundial por fonte de energia.



Fonte: BP (2015).

1 De acordo com os dados do Energy Outlook 2035 da BP, os hidrocarbonetos deverão ser responsáveis por 55% da matriz energética mundial em 2035, sendo o petróleo responsável por 29% de participação e o gás natural por 26%. Observa-se que a queda gradual do petróleo é "compensada" pelo crescimento do gás ao longo dos próximos anos até 2035, fator este que manterá os hidrocarbonetos como as principais fontes primárias na composição da matriz energética mundial.

A moderna indústria do petróleo teve início na segunda metade do século XIX e foi marcada por dois paradigmas distintos (CANELAS, 2004):

No primeiro momento, a indústria foi marcada pelo surgimento de agentes privados oriundos, principalmente, da divisão da *Standard Oil Company* e de outras empresas de origem europeia. Por muito tempo, essas empresas de petróleo enfrentaram poucas restrições junto aos Estados soberanos na obtenção de áreas para exploração e produção (SIMÃO, 2001), cujas contrapartidas exigidas eram mínimas, resultando em uma renda petrolífera em sua maior parte auferida pelos produtores (LUCCHESI, 2011).

O segundo momento foi caracterizado pelo surgimento de empresas estatais e/ou estatizadas, além da criação da OPEP. A partir da década de 1950, os Estados passaram a exigir maiores participações na renda do petróleo, gerando discussões acerca da redistribuição da renda, o que acarretou no aperfeiçoamento dos contratos vigentes (LUCCHESI, 2011). Nessa época, houve uma explosão de *joint ventures* para exploração de petróleo por motivos diversos e em diversos países (YERGIN, 2010).

A configuração da indústria petrolífera acompanhou o crescimento da importância do petróleo na sociedade do século XX, decorrente da ascensão e do desenvolvimento do capitalismo e dos negócios modernos; da consolidação do petróleo como um produto intimamente imbricado nas estratégias nacionais e nas políticas globais; e da transformação da sociedade para uma "sociedade do hidrocarboneto", onde a dependência por petróleo se mostrava crescente. Além disso, em toda a história da indústria petrolífera, a partir do século XX, o petróleo significou instrumento para a hegemonia das nações (YERGIN, 2010).

No Brasil, Dias (1994) destaca o caráter inteiramente privativo dos empreendimentos ao relatar sobre as primeiras iniciativas de exploração de petróleo no País na segunda metade do século XIX. Ao contrário dos países que nacionalizaram as reservas e as atividades petrolíferas após os sucessos exploratórios alcançados pelas companhias privadas, no Brasil, os resultados consistentes começaram a aparecer a partir da instituição do monopólio com a promulgação da Carta Magna de 1946 e criação da Petrobras em 1953.

Após a instituição do monopólio, a primeira experiência de participação de empresa privada no Brasil foi por meio do contrato de risco com a Petrobras em 1975 (RIBEIRO, 2003) e intensificada a partir da promulgação da "Lei do Petróleo[2]", em 1997, sob o regime fiscal de concessão (LUCCHESI, 2011). Foi sob esse novo contexto que se intensificou o estabelecimento de *joint ventures* na atividade de E&P no Brasil.

Após a descoberta da província do Pré-Sal em 2007, iniciou-se uma discussão em torno de um novo marco regulatório, que culminou na criação de dois novos tipos

2 A "Lei do Petróleo" a que Lucchesi (2011) se refere é a Lei 9.478/1997.

de contrato internacional de petróleo (IPA) – a saber, Contrato de Cessão Onerosa e Contrato de Partilha de Produção – e na criação da Pré-Sal Petróleo S.A. em 2010. Com a promulgação das Leis[3], passou a vigorar um regime regulador misto, composto por três tipos de IPAs (BRAGA, 2012): o regime de concessão que já estava vigente desde a promulgação da Lei do Petróleo, o regime de partilha de produção e o regime de cessão onerosa.

Além da convivência dos três regimes, diversos acordos de individualização da produção (AIP) estão em curso, envolvendo Blocos sob os diferentes regimes fiscais e sem contrato vigente[4] . Em relação à *joint operation* decorrente do processo de individualização da produção, Bucheb (2007) discorre que "trata-se de uma modalidade atípica de parceria empresarial, a qual não se origina da autonomia de vontade das partes, mas, sim, em decorrência de uma previsão legal e obrigatória".

A partir da breve descrição acima, é possível identificar diversas mudanças introduzidas na indústria brasileira de petróleo a partir da promulgação da Lei do Petróleo e também dos possíveis impactos dessas mudanças na gestão e governança de *joint ventures* e também na relação entre as *joint ventures* e o governo.

1.2. Objetivos e Limitações do Trabalho

O principal objetivo do trabalho é analisar os potenciais problemas decorrentes do novo marco regulatório na governança de *joint ventures* na área do Pré-Sal. O trabalho tem como foco as *joint ventures* obrigatórias decorrentes do processo de unitização e que poderão conviver sob a vigência de diferentes tipos de IPA – a saber, Regime de Concessão, Regime de Partilha e Regime de Cessão Onerosa.

As principais limitações do trabalho decorrem do fato de que as referências bibliográficas que abordam o assunto ainda são escassas, assim como há ausência de paralelos na indústria mundial de petróleo.

1.3. Revisão Bibliográfica

Da leitura de autores como Ribeiro (2003), Canelas (2004), Bucheb (2007) e Quintas e Quintans (2009), depreende-se que as associações em formato de JV no Brasil são muito recentes se comparadas ao histórico relatado por Barry (1993), Yergin (2010) e Smith, Dzienkowski et al. (2010) em outros países do mundo. Da mesma forma, de Braga (2012) e Smith, Dzienkowski et al. (2010), podemos concluir que a experiência brasileira quanto ao processo de unitização ainda é muito recente quando comparada com a experiência em outros países.

3 As leis citadas por Braga (2012) são as Leis 12.276/2010, 12.304/2010 e 12.351/2010.

4 Essa possibilidade já havia sido prevista por Derman e Melsheimer (2010), Tomasquim e Pinto Júnior (2011), Braga (2012), Braga e Szklo (2012) entre outros. Atualmente, existem dez Acordos de Individualização em andamento (PPSA, 2014).

A discussão em torno dos assuntos é bastante recente no Brasil porque, somente a partir da Lei do Petróleo de 1997, é que a atividade de E&P no formato de JVs passou a ser permitida no Brasil. As primeiras JVs foram firmadas em 1998 após a conclusão da rodada zero. Já a unitização é mais recente: o 1º Acordo de Individualização da Produção (AIP) foi assinado em 2007 entre Petrobras e Repsol YPF na jazida de Caratinga, compartilhada entre os campos de Albacora e Albacora Leste que estão sob o regime de concessão.

Os primeiros trabalhos que abordam os assuntos – JVs e unitização na indústria do petróleo no Brasil -- são de Bucheb (2007 e 2008). O autor, em seu trabalho de 2007, ao analisar o fenômeno de concentração de empresas, discorre sobre uma modalidade atípica de JV que deriva do processo de unitização de jazidas de petróleo, onde não há uma autonomia de vontade das partes. Essa modalidade de JV obrigatória difere do formato de JV analisado por Kogut (1988), Kogut (1989), Sawler (2005), Kayo, Kimura et al. (2009) e Melo (2013), no qual a associação é voluntária e as empresas buscam, nas alianças empresariais, a obtenção de vantagens competitivas. Já no trabalho de 2008, o autor abordou os problemas decorrentes da unitização envolvendo concessões com diferentes percentuais de compromisso com a aquisição local de bens e serviços.

Como a publicação do novo marco regulatório é relativamente recente, poucos autores se dedicaram ao tema da unitização, da atuação da PPSA e dos novos IPAs que foram introduzidos no Brasil a partir de 2010. Nesse sentido, se destaca o trabalho de Bucheb (2010) que, com base no projeto de lei do novo marco regulatório, analisou o processo de individualização e as implicações deste no cumprimento do conteúdo local e obrigações indivisíveis. Também com base no projeto de lei, Derman e Melsheimer (2010) analisaram a regulamentação da atividade de E&P proposta pelo governo brasileiro e as complexidades do processo de individualização da produção em função da possibilidade de uma jazida unitizada se estender para áreas sob a vigência de diferentes tipos de IPAs. Além disso, os autores alertam que o poder de voto e de veto atribuído à PPSA poderá impactar nos direitos das outras partes e também impactar a governança da *joint venture* da área unitizada.

Após o advento do novo marco regulatório para a atividade de E&P no Brasil em 2010 com a promulgação das Leis 12.276, 12.304 e 12.351, Braga (2012) e Braga e Szklo (2012) analisaram o processo de unitização na área do Pré-Sal e os potenciais problemas práticos advindos da convivência dos três modelos de contratos internacionais de petróleo com base nas leis publicadas em 2010. Com base nas leis publicadas, os autores aprofundaram as análises sobre o cumprimento do conteúdo local, pagamento das participações especiais, *gold plating*, definição do operador, definição da área individualizada, definição da vigência do AIP, ausência de contrato para área não concedida ou partilhada, entre outros.

Diante do exposto, verifica-se que poucos autores analisaram os problemas decorrentes do novo marco regulatório na governança de *joint ventures* obrigatório. Assim, o presente estudo propõe atingir os objetivos declarados no item 1.2, por meio de identificação, detalhamento e proposição de soluções para os problemas que possivelmente surgirão em breve, com a assinatura dos primeiros AIPs envolvendo as áreas do Pré-Sal.

1.4. Estrutura do Trabalho

Além do capítulo inicial, o trabalho está dividido em sete capítulos, os quais serão expostos brevemente a seguir.

O Capítulo 2 apresenta, com base no histórico de desenvolvimento da indústria do petróleo mundial, como ocorreu a dinâmica de formação das empresas e das *joint ventures* que são atualmente as maiores IOCs e NOCs do mundo. Além disso, descreve como o petróleo se transformou em um poderoso instrumento de política global.

Na sequência, o Capítulo 3 trata da evolução da indústria brasileira de petróleo. O capítulo descreve as primeiras iniciativas na atividade de E&P na segunda metade do século XIX, passando pela criação do Conselho Nacional do Petróleo e da Petrobras, até a configuração atual da indústria petrolífera nacional formatada em função da abertura do mercado e das recentes descobertas na província do Pré-Sal. O capítulo descreve ainda as principais mudanças introduzidas pela publicação das leis do novo marco regulatório para a atividade de E&P no Brasil.

No Capítulo 4 são descritos os principais contratos internacionais de petróleo: Contratos de Concessão, Contratos de Partilha de Produção, Contratos de Serviço e Contratos de Participação.

O Capítulo 5 traz a perspectiva teórica e histórica das Joint Ventures tradicionais formadas para obtenção de vantagens competitivas, conforme sugerido por Kayo (2009), a modalidade atípica de *Joint Venture* definido por Bucheb (2007) e a aplicação destas na indústria do petróleo.

Os potenciais problemas decorrentes do advento do novo marco regulatório na governança das *joint ventures* são apresentados no Capítulo 6. O capítulo apresenta ainda propostas de soluções para os problemas identificados.

Por fim, no Capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões do trabalho e sugestões de aprofundamentos futuros.

2. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA MUNDIAL DO PETRÓLEO E A FORMAÇÃO DAS EMPRESAS E *JOINT VENTURES*

A moderna indústria do petróleo[5] teve início na segunda metade do século XIX, mas, de acordo com Yergin (2010), foi o século XX que sofreu uma transformação completa com o seu advento. No princípio, a atividade de exploração e produção (E&P) de petróleo caracterizou-se pela atuação de empreendedores privados, com destaque para John D. Rockfeller, os Mellons, os Pew e Joseph Cullinan nos Estados Unidos; as famílias Nobel e Rothschild na Rússia; Zijlker nas Índias Orientais; Deterding no Extremo Oriente e Rússia; D'Arcy na Pérsia; entre outros. Posteriormente, observou-se uma intensificação da atuação governamental por meio de participação acionária, como ocorreu com o governo britânico quando assumiu o papel de acionista majoritário da Anglo-Persian (YERGIN, 2010), através da criação de empresas estatais - como no Brasil (DIAS, 1994), por exemplo -, ou através de estatização das empresas, como ocorreu nos países da OPEP e no México (CANELAS, 2004).

2.1. Os Fundadores da Indústria Mundial do Petróleo

Após um período de absoluta desorganização e de caos que se instalou nos Estados Unidos, a moderna indústria do petróleo iniciou a sua fase de consolidação e organização a partir do surgimento da Standard Oil Company em 1870. Baseada na estratégia de integração da cadeia do petróleo e beneficiada pela conjuntura econômica - ascensão e desenvolvimento do capitalismo e dos negócios modernos - que havia aumentado substancialmente a demanda por produtos derivados do petróleo, a empresa chegou a dominar o mercado norte-americano (YERGIN, 2010). Em 1890, a Standard Oil Company controlava 85% de todo o refino dos Estados Unidos (QUINTAS e QUINTANS, 2009).

Após dominar o mercado norte-americano, a Standard Oil Company começou a avançar no mercado internacional e, no final da década de 1970, era responsável por pelo menos 90%[6] do querosene exportado pelos Estados Unidos para a Europa. Com isso, John D. Rockefeller estava em condições de dominar o mercado mundial de petróleo, mas o potencial da competição externa vindo de Baku, Sumatra e Burmah ameaçava o domínio da Standard Oil Company (YERGIN, 2010).

5 A origem da moderna indústria de petróleo se deu nos EUA com a descoberta pioneira de petróleo por Edwin Drake em um poço em Titusville, Pensilvânia, em 1849 (CANELAS, 2007).

6 Nas décadas de 1870 e 1880, a exportação de querosene era responsável por mais da metade de toda a produção americana. Em termos de valor, ele era o quarto artigo de exportação; o primeiro entre os manufaturados (YERGIN, 2010).

Assim como nos Estados Unidos, a moderna indústria do petróleo começou a se desenvolver de forma significativa somente a partir da década de 1970 em Baku[7], quando o governo russo abriu mão do monopólio e passou a permitir a atuação de empresas privadas na atividade de E&P na região. Foi nessa época, mais precisamente em 1873, que a família Nobel entrou no negócio de petróleo na Rússia. Logo na sequência, a família Rothschild também iniciou uma luta feroz pelo mercado mundial de petróleo. A produção russa cresceu de forma exponencial, alcançando produção anual de 23 milhões de barris em 1888 – equivalente a quatro quintos da produção americana – o que causou inundação de petróleo no mercado (YERGIN, 2010).

Diante do avanço do óleo de Baku, a Standard Oil Company constituiu a sua primeira filial fora dos Estados Unidos, a Anglo-American Oil Company, em 1888, na Inglaterra. Além disso, formou diversas *joint ventures* com os principais distribuidores da Inglaterra na tentativa de conter o avanço dos Nobel e dos Rothschild na Europa (YERGIN, 2010). A Standard Oil tinha se tornado uma verdadeira empresa multinacional e internacionalizada (CANELAS, 2004 apud GALBRAITH, 1982).

Assim, na década de 1890, havia uma batalha contínua envolvendo a Standard Oil Company, os Rothschild, os Nobel e outros produtores russos pelo domínio do mercado mundial. Essas empresas eram tão dominantes[8] que chegavam a estar próximas de levar virtualmente toda a produção de petróleo para um sistema único, dividindo entre si o mercado mundial. Porém, distante do epicentro da batalha entre as três gigantes, uma empresa de origem holandesa e uma potencial concorrente começava a despontar nos mercados da Ásia: chamava-se Royal-Dutch (YERGIN, 2010).

Os Nobels tinham um sólido controle do mercado interno russo, mas à medida que a produção crescia no país, os demais produtores russos, sobretudo os Rothschild, eram pressionados a abrir novos mercados para absorver a sua produção. Eles consideravam com interesse especial o Oriente – a Ásia – onde o potencial de mercado era elevado. Porém, a grande questão era "como levar o óleo até eles?". A partir dessa necessidade, após um longo período de negociação, Marcus Samuel e os Rothschild assinaram em 1891, um contrato em que o primeiro obteve os direitos exclusivos para vender o querosene do segundo, a leste de Suez (YERGIN, 2010). Era a entrada da Shell na indústria de petróleo.

7 Braga (2012) destaca que há uma divergência doutrinária em torno da discussão sobre o início da moderna indústria do petróleo. Segundo a autora, autores como Lowe e Owen (2011) afirmam que o surgimento da indústria do petróleo na Eurásia aconteceu em Baku, em 1844, que à época era colônia russa pelo Tratado de Turkmanchai. Ou seja, cinco anos antes da descoberta pioneira em Titusville.

8 Em 1891, os Estados Unidos dominavam 71% do mercado mundial e os russos, 29% (YERGIN, 2010).

Na década de 1890, a Standard Oil Company tentou adotar a mesma estratégia que caracterizou o seu crescimento[9] nos Estados Unidos, procurando adquirir as companhias dos Nobel, Marcus Samuel e também a Royal Dutch para dominar o mercado mundial, mas fracassou. Mais do que fracassar, em 1907, viu a integração entre a Royal Dutch e a Shell que acabou se transformando no colosso denominado Royal Dutch-Shell, que à época já controlava mais da metade das exportações de petróleo da Rússia e do Extremo Oriente e começava a invadir o mercado norte-americano. Além da chegada da Royal Dutch-Shell, novos e importantes concorrentes americanos surgiam para desafiar o domínio da Standard Oil Company dentro dos Estados Unidos, empresas como Pure Oil, Union Oil (atual Unocal), Gulf Oil Corporation, Sun Oil Company e Texas Fuel Company (Texaco). Não era só o mundo que estava se tornando grande demais para a Standard Oil Company, mas também os Estados Unidos (YERGIN, 2010).

Para piorar a situação, além dos seus concorrentes comerciais, tanto nos Estados Unidos como no resto do mundo, uma guerra política e judicial era mantida por todo o país contra a empresa. Em 1906, o governo Roosevelt iniciou uma ação antitruste contra a Standard Oil Company e, em 1911, desmembrou-a em 34 empresas (MELO, 2013). A maior delas era a Standard Oil of New Jersey – atual Exxon - com quase metade do valor líquido. A segunda maior, com 9% do valor líquido, era a Standard Oil of New York, que mais tarde acabou virando a Mobil. Além disso, havia a Standard Oil of California, que depois passou a se chamar Chevron; a Standard of Ohio, que veio a ser Sohio e depois o braço americano da BP; a Standard Oil of Indiana, que posteriormente passou a se chamar Amoco; a Continental Oil, que se tornou Conoco; e a Atlantic, que depois integrou a ARCO e mais tarde a Sun (YERGIN, 2010).

Em 1912, os Rothschild chegaram a um acordo com a Royal Dutch-Shell e venderam toda a sua organização russa. O grupo pagou aos Rothschild na forma de ações tornando-os um dos maiores acionistas do grupo (YERGIN, 2010).

2.2. Petróleo como Instrumento de Política Nacional

Em um contexto de disputa diplomática entre a Rússia e a Inglaterra sobre a Pérsia e com o apoio do governo inglês, Willian Knox D'Arcy obteve, em 1901, a primeira concessão para explorar a região que posteriormente se tornaria um dos principais produtores de petróleo do mundo – o Irã. Apesar de não ser unanimidade, havia segmentos do governo inglês que queriam dar apoio político aos esforços de D'Arcy – principalmente o almirantado inglês e o Ministério das Relações Exteriores – que viam as vantagens que a Armada Real teria se a sua frota utilizasse o óleo

9 A Standard Oil Company impunha práticas de concorrência predatória, incluido um frequente sistema de ofertas hostis de aquisição de competidores (QUINTAS e QUINTANS, 2009).

combustível em vez de carvão. A Armada Real queria que uma empresa inglesa explorasse as reservas de petróleo sob o controle inglês, porque não confiava na Standard Oil Company e na Shell como fontes seguras de suprimento de petróleo. Assim, em 1909, surgiu a Anglo-Persian ainda sem a participação governamental (YERGIN, 2010).

As operações na Pérsia eram complexas e problemáticas, e a Anglo-Persian logo ficou em profundas dificuldades financeiras. No final de 1912, a companhia havia esgotado o capital de giro e necessitava urgentemente de injeção de fundos. Caso não recebessem a injeção de fundos, as operações na Pérsia se encerrariam ou seriam tragadas pelos concorrentes. Assim, em 1914, Winston Churchill propôs um projeto de lei em que o governo inglês poderia adquirir 51% das ações da Anglo-Persian que ajudara a fundar cinco anos antes. Após acaloradas discussões na Câmara dos Comuns, o projeto de lei foi aprovado e, a partir de então, o óleo se tornou um instrumento da política nacional, um insuperável artigo de estratégia. Assegurada a fonte de suprimento de petróleo, no verão de 1914, às vésperas da Primeira Guerra Mundial, a Armada Inglesa estava toda adaptada para o óleo (YERGIN, 2010).

Durante a Primeira Guerra Mundial, o óleo e o motor de combustão interna mudaram todas as dimensões do conflito armado, até mesmo o próprio significado da mobilidade na terra, no mar e no ar. Foi uma guerra travada entre homens e máquinas. Essas máquinas eram movidas a óleo e o rápido crescimento da sua demanda causou a escassez de petróleo no mercado em 1916. Para garantir o suprimento de petróleo, houve uma ampliação do papel do Estado na economia e novas alianças entre o governo e as empresas privadas surgiram nessa época. Por exemplo, nos Estados Unidos houve uma aproximação entre o governo americano e a Standard Oil of New Jersey, o que contrariava com a batalha de apenas uma década antes entre eles e que resultou no desmembramento do império do Rockfeller (YERGIN, 2010).

Consciente de que o mundo requereria uma quantidade de petróleo cada vez maior para a prosperidade econômica e o poderio das nações, empresas e governos, tanto europeus como americanos, embarcaram para o Oriente Médio na tentativa de salvaguardar os interesses do petróleo. Nesse contexto, em 1912, nasceu a Companhia Turca de Petróleo, que era um consórcio formado entre o Anglo-Persian Group (47,5%), Deutsche Bank (25%), Shell (22,5%) e Gulbenkian (5%)[10][11] . No pós-guerra, em 1920, a parcela da Deutsche Bank passou para a França através do acordo de San Remo. Em 1928, nove meses após a descoberta de óleo no Iraque, a participação na Companhia Turca de Petróleo havia mudado: a Royal Dutch-Shell, a Anglo-Persian, franceses e o Near East Development Company (consórcio de em-

10 Essas empresas concordaram com a "cláusula da renúncia", a qual previa que nenhuma empresa se envolveria na produção do Império Otomano a não ser conjuntamente através da Companhia Turca de Petróleo.

11 Calouste Gulbenkian (1869-1955).

presas americanas) receberiam cada um 23,75% do petróleo. Gulbenkian receberia sua participação de 5% (YERGIN, 2010).

A importância do petróleo durante a guerra e também pelo seu papel na construção da paz e da reorganização do mundo cambaleante pós-guerra, deixou claro que o petróleo se tornara um elemento essencial da estratégia das nações. Com isso, uma nova era de relações entre as companhias de petróleo e as nações alimentadas pela dinâmica instável da oferta e da procura pelo petróleo surgiu no pós-guerra (YERGIN, 2010).

A colisão entre petróleo e política foi dramática na Rússia onde, após a Primeira Guerra Mundial, a propriedade do petróleo estava nas mãos do novo governo comunista. Durante a revolução russa, os Nobel fugiram da Rússia e, após uma disputa entre a Royal Dutch-Shell e a Standard Oil Company pela participação na empresa, venderam metade das ações para a Standard Oil Company. Apesar do fracasso, Deterding da Royal Dutch-Shell estava convencido de que a entrada da Standard Oil Company na Rússia aumentava a segurança de todos os investidores estrangeiros devido ao poderio econômico da empresa. Os riscos de nacionalização de suas propriedades eram constantes e, em função disso, a Jersey, a Royal Dutch-Shell e os Nobel começaram a esboçar o que ficou conhecido como Front Uni em 1922, para lutarem juntos contra a União Soviética e a não se deixarem atingir isolados, como não negociar isoladamente com a Rússia (YERGIN, 2010).

Durante a década de 1930, havia uma tendência geral de forçar ou encorajar a instalação de empresas nacionais – por meio da criação de estatais ou de estatização das empresas privadas – em seus próprios países. Nesse contexto, na metade da década e superados os piores anos da Depressão, o objetivo mais importante das grandes companhias de petróleo passou a ser a proteção contra a intervenção do governo. Mesmo assim, em 1938, o México expropriou as empresas estrangeiras, e a Petróleos Mexicanos – Pemex – emergiu como uma das primeiras e mais importantes empresas estatais do mundo (YERGIN, 2010).

Em 1940, os Estados Unidos eram responsáveis por 63% da produção de petróleo do mundo, mas a sua entrada na Segunda Guerra Mundial[12] seria seguida por uma redefinição da importância do Oriente Médio para o país. A expectativa de que a reserva de petróleo poderia se exaurir fez surgir uma teoria conhecida como "teoria da conservação" que defendia que os Estados Unidos deveriam controlar e desenvolver reservas de petróleo no exterior, a fim de reduzir o escoamento das reservas internas, conservando-as para o futuro e garantindo dessa maneira a sua segurança. Além disso, crescia a visão de que as reservas de petróleo nos Estados Unidos estavam se exaurindo e de que o país estava predestinado a se tornar um importador de petróleo (YERGIN, 2010).

12 De acordo com YERGIN (2010), os Estados Unidos foram responsáveis por quase 90% do petróleo utilizado pelos Aliados na Segunda Guerra Mundial.

O primeiro movimento do governo americano em direção ao petróleo do Oriente Médio foi a tentativa de aquisição das ações da Casoc[13] – *joint venture* entre a Socal e a Texaco – que tinha concessão na Arábia Saudita. A proposta previa que o governo norte-americano obteria o direito de adquirir 51% da produção da Casoc na paz e 100% durante a guerra. Porém, a tentativa fracassou porque houve um movimento coordenado da indústria petrolífera americana contra a participação do governo no mercado de petróleo. A outra tentativa do governo americano foi uma parceria com a Grã-Bretanha no gerenciamento do mercado petrolífero mundial. Como na tentativa anterior, sem apoio político necessário, o Acordo Anglo-Americano não foi bem sucedido. Assim, as tentativas de participação direta do governo americano haviam fracassado (YERGIN, 2010).

A partir da década de 1940, o mundo assistiu a uma batalha pelos rendimentos entre o país hospedeiro (HC) que detinha a soberania sobre o petróleo em seu subsolo e as empresas internacionais de petróleo (IOC). Além das questões econômicas, havia as questões políticas, pois o petróleo se tornara um elemento central e essencial na estratégia nacional. A primeira frente dessa luta aconteceu na Venezuela, onde foi produzido um acordo baseado no novo postulado do 50/50 em 1943. De acordo com este conceito, as diversas taxas e os royalties poderiam ser aumentados até o ponto em que a parcela do governo se igualasse aos lucros líquidos das empresas na Venezuela (YERGIN, 2010).

O conceito do 50/50 cruzou as fronteiras rapidamente e, em 1950, chegou à Arábia Saudita. O impacto causado pelo acordo entre a Arábia Saudita e a Aramco foi imediato nos países vizinhos: um acordo semelhante foi assinado no Kawait e no Iraque. No vizinho Irã, a tentativa para se chegar ao conceito do 50/50 fracassou e a concessão para exploração que a Anglo-Iraniana detinha foi cancelada e a empresa nacionalizada em 1951 pelo Mohammed Mossadegh que havia ascendido ao poder. Após a deposição do Mossadegh em 1953, como a Anglo-Iraniana estava completamente mutilada, um novo consórcio foi formado no Irã. Assim, o consórcio no Irã passou a ser operado pelas seguintes empresas: Anglo-Iraniana (40%), sócias da Aramco (Jersey, Socony, Texaco e Standard of California – 8% cada), Gulf (8%), Shell (14%) e CFP (6%). Poucos meses depois, cada uma das empresas americanas cedeu 1% de participação para a Iricon que era um consórcio de nove companhias americanas independentes (YERGIN, 2010).

Além do decisivo papel para a inserção da Iricon[14] no consórcio, houve uma articulação intensa entre as classes políticas nos Estados Unidos para a formação do

13 Em 1944, o nome Casoc foi alterado para Arabian American Oil Company, comumente conhecida por Aramco (YERGIN, 2010).

14 O governo americano havia insistido na participação das empresas independentes por razões políticas e de antitruste (YERGIN, 2010). De acordo com o autor, a política pública dos Estados Unidos apresentava elementos contraditórios e até esquizofrênicos: em algumas ocasiões, o governo defendia as companhias e o seu expansionismo para promover os interesses políticos e econômicos da nação. Em outros momentos, essas mesmas companhias eram submetidas a ataques populistas contra o *Big Oil*.

consórcio no Irã. O vice-presidente da Jersey havia dito à época: "Do ponto de vista estritamente comercial, nossa companhia não tem interesse algum em participar de tal grupo, mas estamos bem conscientes dos grandes interesses de segurança nacional envolvidos. Estamos, portanto, preparados para fazer todos os esforços razoáveis" (YERGIN, 2010).

Do início dos anos 1950 até o final dos anos 1960, o consumo mundial de petróleo foi dominado por um crescimento extraordinariamente rápido. E a crescente demanda era suprida principalmente pela produção do Oriente Médio (YERGIN, 2010).

A abundância de "elefantes"[15] no Oriente Médio provocou esforços vigorosos de novos jogadores - que competiam entre si oferecendo condições mais favoráveis para os HCs - para entrarem no jogo numa região em que a onda de nacionalismo estava em franca ascensão. Assim, em 1957, houve a tentativa da italiana ENI de entrar no consórcio do Irã com base no princípio 25/75, mas o acordo não obteve êxito porque a companhia não encontrou petróleo na área da concessão. No mesmo ano, um consórcio japonês denominado Companhia Arábica obteve uma concessão sob o acordo 44/56 na Arábia Saudita e, posteriormente, um acordo 43/57 no Kuwait. Por fim, em 1958, a americana Standard Oil of Indiana assinou um acordo 25/75 com o Irã (YERGIN, 2010).

Essas empresas estavam entrando nos países onde o petróleo era o foco central do crescente nacionalismo árabe. Desde o início dos anos 1950, um grupo denominado Especialistas Árabes do Petróleo discutia, entre outros assuntos, a criação de um "corpo internacional" ou "consórcio internacional" árabe que fosse capaz de administrar a produção de petróleo do Oriente Médio e aumentar os lucros, bem como contrabalançar o poder das IOCs (YERGIN, 2010).

Em 1955, Abdullah Tarik havia sido escolhido para chefiar o Diretório dos Negócios das Minas e do Petróleo da Arábia Saudita. Tarik era um nacionalista fervoroso e tinha ideia de criar uma companhia saudita integrada de petróleo e também de nacionalizar a Aramco, mas havia mudado de ideia quando a cotação do petróleo caiu abruptamente em 1959. A partir de então, ele entendia que o controle de preço e da produção era mais importante do que a nacionalização e a integração. Também nessa época, o ministro das Minas e Hidrocarbonetos da Venezuela, Juan Pablo Perez Alfonzo, havia proposto a criação de um sistema petrolífero ocidental administrado pelos governos ao governo norte-americano. A proposta Perez Alfonzo foi ignorada e este foi procurar ouvidos mais atentos em outro lugar – no Oriente Médio (YERGIN, 2010).

Assim, no encontro entre Perez Alfonzo e Abdullah Tarik no Cairo, surgiram recomendações para que os respectivos governos estabelecessem uma comissão

15 Um campo de óleo gigante é conhecido como "elefante" no jargão da indústria petrolífera (YERGIN, 2010).

consultiva de petróleo, que defendesse uma estrutura de preços e que criasse companhias nacionais de petróleo (NOC). Além disso, havia recomendações para que adotasse, no mínimo, a regra do 60/40 a favor do HC, integração da cadeia produtiva com a construção da capacidade de refino e, dessa forma, protegesse melhor os rendimentos governamentais. O estopim para a oficialização da Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP – foi um corte de aproximadamente 7% anunciado unilateralmente pela Standard Oil of New Jersey que havia provocado uma significativa redução na receita dos países exportadores. Assim, representantes dos maiores países exportadores – Arábia Saudita, Venezuela, Kuait, Iraque e Irã – chegaram a Bagdá (o Catar apareceu como observador) e fundaram a OPEP (YERGIN, 2010).

Apesar da criação da OPEP, a atuação da entidade foi tímida na década de 1960 porque, em todos os países, com exceção do Irã, as reservas de petróleo no solo pertenciam, por contrato, aos concessionários. Além disso, havia um grande excedente de petróleo no mundo e não podiam se dar o luxo de isolar os IOCs porque dependiam do mercado que essas companhias detinham. Ao mesmo tempo, a África surgia como nova fronteira de novos "elefantes", com destaque para a Líbia, o que aumentava ainda mais a competição no mercado global de petróleo. Entre 1960 e 1969, a cotação do petróleo estava reduzida, corrigida pela inflação, em cerca de 40% (YERGIN, 2010).

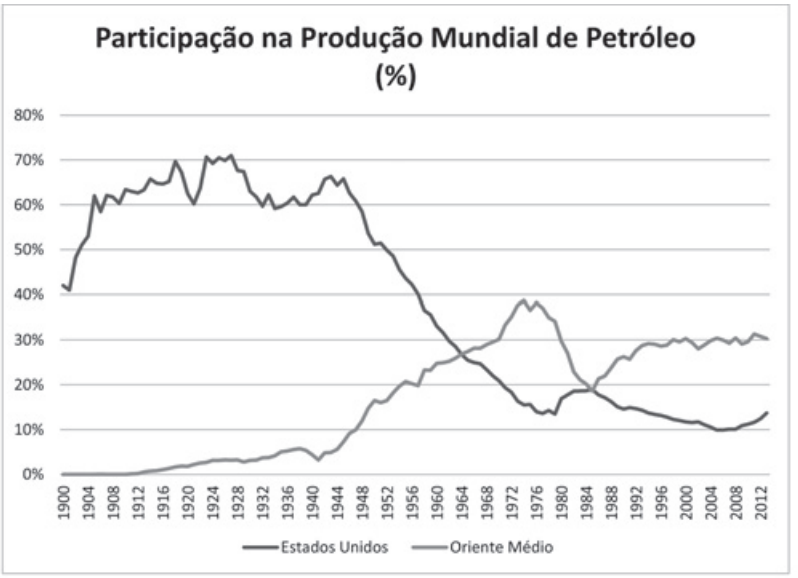
A proliferação de *joint ventures* entre empresas era notável, especialmente no Oriente Médio. Em 1946, nove companhias de petróleo operavam na região; em 1956, 19; e, em 1970, o número subiu para 81. A estimativa é que, entre 1953 e 1972, mais de 350 empresas passaram a fazer parte da indústria de petróleo ou expandiram significativamente as suas participações. Participações em diversos consórcios criavam dificuldades adicionais de gestão porque muitas das grandes companhias eram parceiras em diversos países que tinham interesses divergentes e conflitantes – essa complicação pôde ser observada quando a rivalidade entre o Irã e a Arábia Saudita se acirrou e a Jersey ficou numa posição em que "o ganho para a Arábia Saudita seria a perda para o Irã e vice-versa" (YERGIN, 2010).

O petróleo do Oriente Médio e da África começava a inundar o mercado americano: em 1954, a importação de petróleo era equivalente a 15% da produção nacional; em 1957, havia crescido para 19%. Nesse contexto, apesar da resistência inicial da administração Eisenhower, os Estados Unidos impuseram quotas obrigatórias sobre a importação de petróleo em 1959. De acordo com essa quota, o petróleo importado não poderia ultrapassar 9% do consumo total. Essa política protegeu as empresas independentes americanas e a indústria americana de petróleo como um todo, mas aumentou ainda mais a competição no mercado internacional onde as grandes companhias americanas atuavam. Como resultado dessa política, em 1968,

a produção de petróleo bruto nos Estados Unidos estava 29% mais alta do que havia sido em 1959. Em relação ao preço, em 1959, o preço médio por barril era em torno de 2,90 dólares; uma década depois, o preço era de 2,95 dólares – além da estabilidade do preço, o preço estava de 60% a 70% acima do preço praticado no Oriente Médio. A quota obrigatória perdurou por 14 anos, até 1973 (YERGIN, 2010).

O consumo de energia havia triplicado entre 1949 e 1972 e, com isso, a década de 1970 presenciou uma virada dramática em relação ao petróleo: a demanda estava se nivelando à produção disponível e o excedente acumulado havia se esgotado. Como consequência, o mundo estava se tornando mais dependente do Oriente Médio e do norte da África para obter seu petróleo – entre 1960 e 1970, a demanda mundial cresceu em cerca de 21 milhões de barris por dia. Nesse mesmo período, a produção no Oriente Médio aumentou em cerca de 13 milhões de barris por dia. Ou seja, dois terços do aumento do consumo de petróleo estavam sendo supridos pelos poços do Oriente Médio. Coincidentemente, nesse período, os Estados Unidos tinham esgotado a capacidade excedente de produção em relação ao consumo e passara à posição de importador de petróleo (YERGIN, 2010). O gráfico abaixo mostra o deslocamento do centro de gravidade da produção de petróleo e de poder dos Estados Unidos para os países do Oriente Médio a partir dos meados da década de 1960, quando a participação destes na produção mundial superou a dos Estados Unidos.

Gráfico 2 Deslocamento do centro de gravidade da produção[16].



16 Elaborado pelo autor. Fonte dos dados: Eternad & Luciani; EIA – produção de 2013. Disponível em: <http://www.tsp-data-portal.org/Energy-Production-Statistics>. Acesso em: 01 fev. 2015.

Com isso, diferentemente do que havia acontecido na década anterior, os países exportadores de petróleo começaram a ganhar força no início da década de 1970 e começaram a exigir aumento dos preços de petróleo. No início da década de 1970, numa conferência, a OPEP havia endossado os 55% como taxa mínima de lucros dos países exportadores e ameaçou um corte de fornecimento caso as exigências não fossem cumpridas. Recomendou também que as IOCs negociassem com os grupos regionais de exportadores e não com a OPEP. Assim, começava uma disputa sem fim entre os países para obterem condições mais favoráveis em relação ao seu concorrente através de aumento de preços e/ou aumento na participação nos lucros. A consequência disso tudo é que se iniciou uma escalada de preços de petróleo no início da década de 1970 (YERGIN, 2010).

As atividades petrolíferas fora dos Estados Unidos eram baseadas no sistema de concessão, no qual a empresa petrolífera obtinha, de um país soberano, direitos contratuais para produzir petróleo por conta própria. Porém, na década de 1970, para os países exportadores, as concessões eram coisa do passado remanescente da extinta época do colonialismo e do imperialismo. Agora, esses países queriam soberania sobre os seus recursos naturais. Nesse sentido, a Argélia nacionalizou 51% das atividades petrolíferas francesas no país; a Venezuela aprovou uma lei segundo a qual todas as concessões reverteriam automaticamente para o governo quando expirasse o prazo no início da década de 1980[17]; a Aramco se juntou com a Arábia Saudita e evitou a nacionalização total[18] ; a Líbia assumiu o controle de 50% que era detida pela italiana ENI; o Irã já havia nacionalizado o petróleo e as instalações em 1951, e o Consórcio formado em 1954 passaria a atuar como uma contratadora de serviços para a Companhia Nacional de Petróleo iraniana; a Líbia nacionalizou toda a indústria petrolífera em 1973 (YERGIN, 2010). Observa-se que havia uma tendência favorável à estatização das empresas no Oriente Médio e no norte da África.

Os países da OPEP continuavam exigindo um novo acordo, mais favorável com as IOCs. Assim, após alguns fracassos nas negociações, em 16 de outubro de 1973, os países da OPEP anunciaram a decisão unilateral de aumento de 70% no preço do petróleo, o que acabou provocando pânico no mercado. Estava deflagrada a 1ª crise de petróleo. Para agravar ainda mais a situação, os países da OPEP haviam decidido pelo embargo, que consistia na redução de produção de até 5% no mês de setembro de 1973 e nos meses subsequentes para reduzir o nível de fornecimento disponível, maximizando a incerteza, a tensão e a rivalidade dentro e entre os países importadores. Assim, num ambiente de redução de oferta de petróleo e elevada taxa

17 A reversão das concessões e a nacionalização da indústria culminou na criação da Petróleos de Venezuela – a PDVSA.

18 A Arábia Saudita controlava todos os ativos e direitos da Aramco dentro do país. A Aramco continuaria a ser responsável pelas operações e fornecer serviços para a Arábia Saudita, pela qual receberia 21 centavos por barril.

de crescimento do consumo do petróleo, a escassez do produto causaria queda no crescimento econômico, recessão e inflação (YERGIN, 2010).

O embargo assinalou uma nova era para o petróleo mundial. Tamanha a importância do petróleo, era um problema importante demais para ser resolvido pelos empresários do petróleo. O petróleo havia se tornado um assunto da competência de presidentes e primeiros-ministros, congressistas, parlamentares, czars e outros mandatários. O embargo do óleo árabe quadruplicou o preço do petróleo entre 1973 e 1977, e o fato de os exportadores assumir o controle completo na fixação desses preços provocou grandes mudanças em todos os segmentos da economia mundial. Os exportadores, agora, dispunham de grandes montantes de recursos para gastarem. Por outro lado, havia provocado recessão nos países desenvolvidos – o PNB dos Estados Unidos caiu 6% entre 1974 e 1975 e o do Japão havia ficado no negativo pela primeira vez desde a Segunda Guerra Mundial (YERGIN, 2010).

Discutiam-se a possibilidade de uma ofensiva política contra os países como a Arábia Saudita e o Irã na tentativa de reduzir os preços. Porém, havia o risco de deposição do governo da Arábia Saudita dar lugar à ascensão de um líder extremista, como Kaddafi. Por outro lado, havia preocupações de que os próprios exportadores pudessem, de repente, reduzir substancialmente o preço do petróleo e assim inviabilizar a custosa prospecção de novas fontes como as do Mar do Norte. Yergin (2010) relata outras abordagens menos evidentes e surpreendentes como a tentativa dos Estados Unidos, em plena Guerra Fria, de entrar no negócio de petróleo em sociedade com a União Soviética.

A instabilidade política nas agora principais regiões produtoras de petróleo – Oriente Médio e norte da África – eram constantes motivos de preocupação das companhias de petróleo e dos governos. Assim, companhias começaram a prospectar fontes alternativas de petróleo, com destaque para o Alaska e o Mar do Norte. Resultado disso é que, na década de 1970, o México ressurgia no cenário internacional do petróleo e, em 1975, as investidas no Mar do Norte começavam a apresentar resultados. Após o sucesso exploratório no Mar do Norte, começou a pressão do governo britânico por mais receita e maior controle sobre o petróleo do Mar do Norte e foi criada a companhia estatal de petróleo, a British National Oil Company. Tudo isso havia provocado fúria de um executivo de uma companhia: “Não vejo mais qualquer diferença entre os países-membros da OPEP e a Inglaterra” (YERGIN, 2010).

Em 1979, o Aiatolá Ruhollah Khomeini derrubou o antigo regime do xá Reza Pahlavi no Irã. Nessa época, o Irã era o segundo maior produtor de petróleo do mundo e a interrupção de exportações desse país havia causado aumento repentino de 150% no preço do petróleo. A turbulência desencadeada em 1973 havia atingido a segunda fase – o segundo choque de petróleo. Parecia que a hegemonia do mundo estava nas mãos dos exportadores, mas havia uma preocupação entre os sauditas:

o aumento do preço poderia minar a confiança dos consumidores no petróleo, estimulando assim, no longo prazo, a concorrência ao petróleo da OPEP, bem como o desenvolvimento, em longa escala, de combustíveis alternativos (YERGIN, 2010).

A escalada de preços de petróleo havia agravado a crise econômica mundial, mas, ao mesmo tempo, o alto preço do petróleo aumentava a atratividade do negócio. A indústria havia alcançado um nível alucinado e sem precedentes de atividade e de investimentos. Assim, novas regiões[19] produtoras começam a apontar no cenário mundial, o que aumentou a oferta de petróleo no mercado. Além disso, a demanda mundial estava apresentando sinais de queda não só em função da desaceleração da economia, mas também em função do aumento do consumo de outras fontes de energia[20] e aumento da eficiência energética do petróleo[21] como consequência do desenvolvimento tecnológico. Assim, o temor de escassez do petróleo havia ficado para trás e iniciava-se um ciclo de queda de preço do petróleo e, consequentemente, a OPEP estava em crise (YERGIN, 2010).

Numa reversão completa em relação aos anos 1970, começa a aparecer um excedente de produção no mercado e o petróleo começa a virar uma mercadoria qualquer, uma *commodity.* Assim, em 1983, a *New York Mercantile Exchange* – NYMEX – introduziu o contrato de futuros de óleo cru, denominado West Texas Intermediate (WTI). A indústria petrolífera estava perdendo seu esplendor após grande surto de progresso. Os Estados Unidos haviam desregulamentado totalmente a indústria petrolífera em 1981 e, em 1984, Margaret Thatcher aboliu a estatal britânica CNBP. A desregulamentação da indústria e o fim do protecionismo aumentou a pressão competitiva, desta forma , o mercado de petróleo assistiu a uma onda de compras, fusões e incorporações de companhias (YERGIN, 2010).

Com a aproximação do inverno, o WTI havia registrado o preço mais alto registrado no Nymex – 31,75 dólares -, mas o preço reduziu rapidamente nos meses subsequentes para 10 dólares o barril. Os exportadores engalfinhavam-se por mercados e, em julho de 1986, o petróleo bruto do Golfo Pérsico havia caído para menos de 7 dólares o barril. Assim, no encontro em Genebra, em dezembro de 1986, os países-membros da OPEP concordaram com o preço/referência de 18 dólares e também uma cota de produção[22] para cada um dos países-membros. O acordo obteve sucesso e, entre 1987 e 1989, o preço do petróleo se manteve relativamente estável entre 15 e 18 dólares por barril. Porém, uma nova crise do petróleo foi deflagrada com a invasão iraquiana de Sadam Hussein no Kuwait em 1990. No final deste ano, o petróleo atingiu a cotação de 40 dólares por barril, porém a rápida vitória da ofen-

19 Destaque para o Mar do Norte, México, Alaska e costa ocidental da África.

20 A participação do petróleo no total de energia consumida nos países industrializados caiu de 53% em 1978 para 43% em 1985.

21 De acordo com o Yergin (2010), os Estados Unidos eram 32% mais eficientes no consumo de petróleo em 1985 em relação a 1973.

22 O Iraque havia ficado de fora do acordo.

siva americana em fevereiro de 1991 restabeleceu o equilíbrio do mercado (YERGIN, 2010).

Durante a maior parte da década de 1990, o petróleo retrocedeu como questão de grande importância estratégica. A oferta de petróleo era abundante e os preços eram baixos. Grandes reestruturações na indústria ocorreram na década de 1990: fusão entre a BP e a Amoco e, posteriormente, com a ARCO transformou a BP numa gigante no cenário internacional; a Exxon-Mobil surgiu da fusão entre a Exxon, antiga Standard Oil of New Jersey, e a Mobil, antiga Standard Oil of new York; fusão entre a Chevron e a Texaco; fusão entre a Conoco e a Phillips, criando a ConocoPhillips; criação da Total a partir da fusão entre as francesas Total e Elf Aquitaine e a belga Petrofina; fusão entre as norueguesas Statoil e Norsk Hydro que criou a StatoilHydro. Apenas a Royal Dutch-Shell, que já possuía status de gigante do petróleo por sí só, permaneceu como estava (YERGIN, 2010).

O petróleo voltou a ganhar relevância na primeira década do século XXI quando o mundo assistiu a um crescimento repentino da demanda por petróleo puxada pelo crescimento econômico da China, Índia, Oriente Médio e outros países em desenvolvimento. O preço de petróleo iniciou uma escalada de preços e atingiu o seu pico em 2008, quando a cotação atingiu os incríveis 145 dólares o barril. Esse aumento de petróleo trouxe mudanças significativas na economia global e transformações dramáticas de renda. Trilhões de dólares haviam se deslocado dos países importadores de petróleo para os países exportadores transformando muitos deles em forças poderosas na economia mundial. As mudanças econômicas também trouxeram consequências políticas. Nesta era de preços elevados, as nacionalizações de recursos voltaram a ficar em evidência de diversas formas. A riqueza derivada de petróleo permitiu a ampliação de poder do presidente venezuelano Hugo Chavez na América Latina e o retorno da Rússia ao cenário econômico mundial (YERGIN, 2010).

A reestruturação da indústria do petróleo mundial alterou drasticamente o equilíbrio entre as empresas e os governos. Das vinte maiores empresas de petróleo do mundo, quinze são estatais. Mais de 80% das reservas mundiais são controladas por governos e suas empresas nacionais de petróleo. Menos de 15% da oferta mundial de petróleo é produzido pelas gigantes do petróleo, o restante é produzido pelas NOCs. Consequentemente, muito do que ocorre com o petróleo é resultado de decisões que, quaisquer que sejam, são tomadas por governos (YERGIN, 2010).

3. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO NO BRASIL

A primeira menção à atividade de exploração e produção de petróleo no Brasil data do ano de 1864. O Decreto nº 3.352-A de 30 de junho daquele ano concedia a

Thomas Denny Sargent a permissão para extração de petróleo e outros minerais nas comarcas de Camuamu e Ilhéus, na província da Bahia. Porém, pouco se sabe quanto às atividades efetivas da exploração previstas nesse decreto (DIAS e QUAGLINO, 1994).

O registro do primeiro vestígio de petróleo no Brasil data de 1892 quando Eugênio Ferreira de Camargo realiza uma sondagem em uma concessão[23] adquirida no município de Bofete, São Paulo. Apesar do abandono das atividades em 1897, a iniciativa pioneira de Camargo destacou-se, sobretudo por seu caráter inteiramente privativo (DIAS e QUAGLINO, 1994).

Após a Primeira Grande Guerra Mundial, o governo federal retomava a iniciativa de regulação do setor mineiro, mas especificamente em relação ao petróleo, as preocupações oficiais viriam a serem definitivamente despertadas pela experiência da Primeira Grande Guerra. Havia uma crescente necessidade de provisão de petróleo que apresentava demanda crescente em função do crescimento acelerado da industrialização no País e importância estratégica[24] do petróleo no cenário mundial (DIAS e QUAGLINO, 1994).

Em 1907, foi criado o Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil – SGMB – ao qual competiam as atividades relacionadas à exploração de petróleo (BRAGA, 2012 apud ONIP, 2003). Em 1921 foi promulgada a Lei nº 4.265 que facultou a pesquisa mineral a qualquer indivíduo residente ou empresa instalada no Brasil (BRAGA, 2012 *apud* PIRES, 2000).

Outro fato de extrema relevância foi o estabelecimento do sistema dominial com a promulgação da Constituição de 1934. Com isso, o aproveitamento das minas e das jazidas minerais estaria sujeito à autorização ou concessão federal, restrita a brasileiros ou a empresas organizadas no Brasil (PIRES, 2000). De acordo com Pires (2000), o sistema dominial instituído na Constituição de 1934 foi influenciado pela nova conjuntura internacional do petróleo, caracterizado pela valorização desta *commodity* após a Primeira Guerra Mundial, pelas organizações societárias das IOC's e pelas descobertas de enormes campos no Oriente Médio. Ainda em 1934, por meio do decreto nº 23.979, foi instituído o Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM) em substituição a SGMB, com a finalidade de fomentar a produção de minerais no país (BRAGA, 2012).

De acordo com Dias e Quagliano (1994), as dificuldades em obter recursos para aquisição de sondas, realização de perfurações e preparo do corpo técnico limitaram o desenvolvimento da indústria brasileira de petróleo nessa época. Ainda

23 A iniciativa oficial da pesquisa geológica havia sido transferida aos Estados após o encerramento das atividades da Comissão Geológica do Império do Brasil (1875 – 77) (DIAS, 1994).

24 Nas palavras de Dias (1994): a importância estratégica dava-se "devido à impressão causada pela vulnerabilidade dos exércitos europeus relacionada à necessidade de fornecimento de combustíveis e pelas manobras diplomáticas das potências europeias no sentido de garantir fontes externas de suprimento de petróleo".

de acordo com os autores, as atividades oficiais entre 1930 e 1937 não foram significativas. Entre as empresas privadas, destacou-se nessa época a Companhia de Petróleo Nacional S.A. fundada em 1931, por Edson de Carvalho e Monteiro Lobato (DIAS e QUAGLINO, 1994). De acordo com Braga (2012), a atuação dessa companhia era caracterizada por uma mistura de comportamento empresarial, captador de recursos por meio do lançamento de ações, e formador de opinião pública, através de inflamados discursos de mobilização nacional.

No entanto, apesar das iniciativas oficiais e também de empresas privadas, as modificações introduzidas pela Constituição de 1934 não atingiram os resultados esperados no fomento da exploração do petróleo no Brasil (PIRES, 2000).

3.1. Criação do Conselho Nacional do Petróleo e da Petrobras

A Constituição de 1937 manteve o sistema dominial, mas aumentou a restrição relativa à participação de estrangeiros na atividade de E&P (BRAGA, 2012). A Carta Magna exigia que os acionistas das empresas fossem brasileiros e estabelecia, no seu artigo 144, a nacionalização progressiva das minas[25] . Intensificava-se o controle sobre as atividades de E&P e, nesse contexto, foi criado o Conselho Nacional de Petróleo (CNP), órgão responsável por regular todas as atividades da cadeia produtiva do petróleo (RIBEIRO, 2003). A criação do CNP, na visão de Pires (2000) representou o ápice da política de Vargas no setor petrolífero.

O CNP foi criado num contexto em que duas grandes tendências eram evidentes na geopolítica internacional do petróleo: (i) a consolidação da importância estratégica do petróleo; e, (ii) o ressurgimento do renascimento do nacionalismo na América Latina (BRAGA, 2012). Na mesma linha, Ribeiro (2003) menciona que, nessa época, crescia cada vez mais o discurso nacionalista que considerava que as atividades estratégicas, como a atividade de E&P, deviam ficar sob o controle estatal.

A descoberta de Lobato em 1938 foi uma espécie de ponto inicial, no longo trajeto da autossuficiência em petróleo, mas foi a descoberta do primeiro campo comercial em Candeias, em 1941, que encerra qualquer dúvida em relação ao potencial petrolífero do país. Perfurado por técnicos de um órgão oficial, com equipamentos de propriedade do governo, o petróleo estatal tinha seu marco primeiro (DIAS e QUAGLINO, 1994).

De acordo com Dias e Quaglino (1994), nessa época, o interesse pela constituição de empresas privadas para a exploração de petróleo havia desaparecido. A restrição de recursos financeiros e humanos era grande e somente o Estado mostrava sinais de que poderia conduzir os negócios. Apesar disso, dificuldades decorrentes

25 Art 144 - A lei regulará a nacionalização progressiva das minas, jazidas minerais e quedas d'água ou outras fontes de energia assim como das indústrias consideradas básicas ou essenciais à defesa econômica ou militar do Brasil.

das questões burocráticas pelo fato de os recursos financeiros estarem vinculados a orçamentos da União, dificuldades organizacionais decorrentes de um espectro de atividades muito amplo, dificuldades administrativas por estarem intimamente ligadas a normas da administração pública eram os principais problemas enfrentados pelo CNP. Mesmo sem a adoção do monopólio estatal, como queria a campanha nas ruas desde 1948, a atuação estatal na atividade de E&P exigia reformulação (DIAS e QUAGLINO, 1994).

Em 1946, entrou em vigor uma nova Constituição, que consolidou o sistema dominial adotado nas Cartas Magnas de 1934 e 1937. Além disso, estabeleceu a necessidade de autorização ou concessão federal para que ocorresse o aproveitamento de recursos minerais e de energia hidráulica (BRAGA, 2012). Ribeiro (2003) menciona que a Constituição de 1946 facultava à União o poder de intervir no domínio econômico e, se necessário, monopolizar determinada atividade.

Foi nesse contexto que, em 1953, o presidente Getulio Vargas sancionou a Lei nº 2.004, que instituiu o monopólio estatal da pesquisa e lavra, refino e transporte de petróleo e derivados e criou a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras – para exercê-lo (BRAGA, 2012). Nessa época, o consumo diário de petróleo no Brasil era de 170 mil barris[26] e a produção nacional somava apenas 2.700 barris por dia.

Assim, incialmente, a Petrobras focou no desenvolvimento das possibilidades já delineadas no Recôncavo Baiano (DIAS e QUAGLINO, 1994) e, posteriormente, avançou na descoberta de novas reservas em diversas regiões *onshore* do Brasil. Além disso, investiu na formação de corpo técnico[27] e também na ampliação do parque de refino para diminuir os custos com a importação de derivados (BRAGA, 2012). Nessa época, a chefia da área de exploração era exercida pelo geólogo americano Walter Link que era ex-gerente da Standard Oil.

Após seis anos sob a liderança de Link, em 1959, o País produzia 65 mil barris por dia (CANELAS, 2004) e a participação da produção brasileira em relação ao total consumido havia estacionado em valores superiores a 40%, mas não havia conseguido acompanhar a crescente demanda de petróleo do País. Assim, o programa de exploração precisava ser revisto (DIAS e QUAGLINO, 1994).

Nos anos de 1965 e 1966, os Relatórios de Atividades de Link indicavam, como áreas com "possibilidade de existência de petróleo", as áreas da plataforma continental do Recôncavo Baiano, Sergipe-Alagoas e Tucano. No campo das diretrizes de exploração, tornava-se cada dia mais clara a limitação das bacias terrestres e a necessidade de avanço para as plataformas submarinas. Nessa época, os resultados negativos em várias áreas terrestres determinaram uma redução gradual de inves-

26 Os produtos consumidos no Brasil eram quase todos importados na forma de derivados (CANELAS, 2007).

27 Nessa época, as posições de comando eram ocupadas majoritariamente por geólogos e geofísicos americanos. Os geólogos e geofísicos brasileiros, somente na medida em que fossem formados em número e qualidade apropriados, deveriam ir recuperando as posições de comando (DIAS, 2003).

timentos em exploração terrestre. Nesse sentido, em 1967, é posto em andamento o projeto de "perfuração submarina" com a contratação de empresas estrangeiras especializadas iniciando o processo de transição para o mar.

A descoberta de Guaricema (SE) em 1968, na extensão da bacia Sergipe-Alagoas, foi a primeira no mar (*offshore*) da Petrobras. Havia um grande otimismo por parte do corpo técnico em relação à exploração de petróleo *offshore* no Brasil, mas havia grandes barreiras tecnológicas e de conhecimento. Adicionalmente, nessa época, a produção de petróleo não conseguia acompanhar o crescimento acelerado do consumo, o que aumentava a pressão sobre o balanço comercial do País. Aumentava, consequentemente, a pressão para a descoberta de novas fontes de petróleo. Nesse sentido, em 1972, é criada a subsidiária para a exploração de petróleo no exterior – a BRASPETRO – e são iniciados os estudos para a adoção dos contratos de risco.

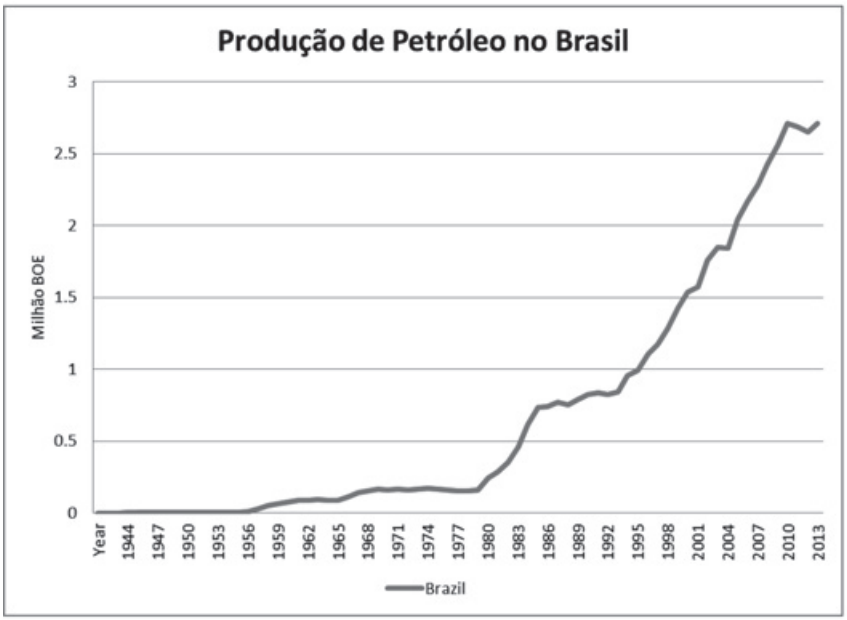
O quadro pioraria em 1973 com o primeiro choque de petróleo. A já delicada situação em que se encontrava a atividade de E&P de petróleo foi instantaneamente agravada e as alternativas deveriam ser desenvolvidas no curtíssimo prazo. O grande atenuante disso tudo era que, devido a grandes elevações na cotação internacional do petróleo, a viabilidade econômica dos projetos aumentava substancialmente. Faltava apenas uma descoberta para justificar os investimentos e também trazer a opinião pública a favor. Nesse contexto, a inversão radical de rumos – de *onshore* para *offshore* –, adotada em 1967, completava seis anos sem resultados expressivos até que, em 1974, a Petrobras descobria o campo de Garoupa na Bacia de Campos. Essa descoberta seria saudada como a solução do problema de fornecimento de petróleo no País (DIAS e QUAGLINO, 1994).

Outro fato de destaque nessa época foi a atividade de E&P por empresas privadas, nacionais e estrangeiras, sob o regime de contrato de risco em 1975. Para os defensores do regime, o Brasil não possuía recursos financeiros suficientes para a exploração no ritmo desejado, não possuía tecnologia suficiente e precisava urgentemente aumentar a produção de petróleo. Por outro lado, para a oposição, tratava-se de um claro indicador de que o governo brasileiro curvava-se a pressões externas e pretendia entregar o petróleo do País (DIAS e QUAGLINO, 1994). Nenhuma descoberta foi realizada sob o regime de contrato de risco e este deixou de existir com a promulgação da Constituição de 1988.

Depois de Garoupa, seguiram-se novas descobertas na Bacia de Campos e, em 1978, a maior parte das reservas se localizava no mar. O coroamento de todo o esforço da Petrobras aconteceu entre setembro de 1984 e fevereiro de 1985 com a descoberta de campos gigantes de Albacora e de Marlim. Em 1985, o Brasil já produzia metade do óleo que consumia (DIAS e QUAGLINO, 1994). Em 1986, os campos na Amazônia começavam apresentar os primeiros resultados positivos com a

descoberta do campo de Urucu, na Bacia de Solimões. O salto no nível de produção, principalmente a partir da década de 1980, pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 3 Produção de Petróleo no Brasil[28].



Apesar das expressivas descobertas e perspectivas sem precedentes, o fracasso do Plano Cruzado em 1986 surgiu como entrave no plano de investimento da Petrobras. Para reduzir o déficit público, os investimentos das empresas estatais foram reduzidos e, além disso, em nome do combate à inflação, os preços dos derivados não eram reajustados. O resultado foi a queda da lucratividade da empresa e a incapacidade de investimento da Petrobras e, consequentemente, a estagnação do nível de produção até o final do governo Sarney (DIAS e QUAGLINO, 1994).

3.2. Abertura do Mercado e a Lei do Petróleo

O fim dos anos 1980 e os anos 1990 foram um divisor de águas na história de investimento em infraestrutura no Brasil (CANELAS, 2004). Surgia um movimento que redimensionava as atribuições do Estado, em que este delegava a investidores privados a responsabilidade pelos investimentos em infraestrutura. Por outro lado, o Estado assumiria o papel de fiscalizador de atividades econômicas.

28 Elaborado pelo autor. Fonte dos dados: Eternad & Luciani; EIA – produção de 2013. Disponível em: <http://www.tsp-data-portal.org/Energy-Production-Statistics>. Acesso em: 01 fev. 2015.

Na indústria do petróleo não foi diferente. A Emenda Constitucional 9/95 alterou o artigo 177 da Constituição Federal, o que possibilitou à União a faculdade de contratar com empresas estatais ou privadas, a atividade de pesquisa e a lavra das jazidas de petróleo, dentre outras atividades monopolizadas. Assim, a Petrobras deixava de ter a exclusividade na atividade de E&P no Brasil e passaria a atuar num mercado competitivo.

O processo de regulamentação da EC 09/95 teve início com a promulgação da Lei 9.478 de 1997 (Lei do Petróleo) que instituiu o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e a Agência Nacional do Petróleo (ANP). A Lei instituiu ainda o regime de Concessão e, a partir disso, a Petrobras deveria participar das licitações em caráter de livre competição com as outras empresas para obter novas áreas de concessão. Em relação às áreas concedidas anteriormente à promulgação da Lei, foram assegurados os direitos da Petrobras sobre cada um dos campos que se encontravam em produção e nos blocos em que a Petrobras tinha realizado descobertas comerciais ou promovido investimento na exploração. Esse fato foi ratificado por meio de assinatura de 397 contratos entre a Petrobras e a ANP e ficou conhecido como Rodada Zero (CANELAS, 2004). A partir de então, ocorreram 12 leilões sob o regime de concessão até o ano de 2013[29] .

Além disso, a referida lei autorizou a Petrobras a formar *joint ventures* com empresas nacionais ou estrangeiras, na condição ou não de empresa líder. Canelas (2004) menciona que, já na Rodada Zero, a Petrobras atraiu parceiros para a atividade de E&P e que a atuação da empresa para formação das *joint ventures* foi fundamental para a atração de empresas para o mercado de petróleo brasileiro. Quintas e Quintans (2009) destacam que a Petrobras, por iniciativa própria, utilizou os ativos adquiridos na Rodada Zero como moeda de troca, para abocanhar parcerias em outras regiões, como no Golfo do México e na África.

Outro fato de destaque é que a Petrobras deixou de ser uma empresa estatal e passou a ser uma empresa de economia mista, na qual a União manteve o controle acionário da empresa com a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento das ações, mais uma ação, do capital votante[30] .

A partir da flexibilização do monopólio, o Brasil passou a ser visto como uma terra de oportunidades, e a Petrobras tornou-se uma companhia de energia verdadeiramente global (QUINTAS e QUINTANS, 2009). Canelas (2004) também destaca as expectativas que foram depositadas na indústria petrolífera brasileira, ao mencionar que aproximadamente 23% do investimento mundial de US$ 57,90 bi no período entre 2003 e 2007 teriam como destino o Brasil, sendo superado apenas pelos Es-

29 Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?id=2912>. Acesso em: 29 maio 2015.

30 Lei 9478:

Art. 62. A União manterá o controle acionário da PETROBRÁS com a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento das ações, mais uma ação, do capital votante.

tados Unidos. Esses fatos podem ser observados nas tabelas abaixo que mostram que, em 2014, 44 empresas atuavam como produtoras de petróleo e gás no Brasil sendo que 23 delas atuavam como operadoras.

Tabela 1 Distribuição da Produção de Petróleo e Gás Natural por Concessionário.

Nº	Concessionário	Petróleo (bbl/d)	Gás Natural (Mm^3/d)	Produção Total (boe/d)
1	Petrobras	1.948.229	72.173	2.402.197
2	BG Brasil	64.282	2.446	79.666
3	Shell Brasil	53.172	819	58.321
4	Statoil Brasil	42.924	56	43.277
5	Sinochem Petróleo	28.616	37	28.852
6	Repsol Sinopec	23.299	710	27.764
7	Parnaíba Gás	101	3.905	24.664
8	Petrogal Brasil	17.516	729	22.104
9	ONGC Campos	15.835	227	17.266
10	Queiroz Galvão	248	2.642	16.867
11	OGX	15.671	59	16.042
12	QPI Brasil Petróleo	13.489	194	14.708
13	Chevron Frade	13.353	146	14.269
14	Chevron Brasil	11.968	92	12.547
15	BPMB Parnaíba	43	1.674	10.570
16	HRT O&G	5.894	20	6.020
17	Frade	4.713	51	5.036
18	EP Energy	622	561	4.154
19	Maersk Energia	3.929	13	4.013
20	Brasoil Manati	55	587	3.748
21	Rio das Contas	55	587	3.748
22	Gran Tierra	1.288	17	1.395
23	EP Energy Pescada	132	111	833
24	Petrosynergy	545	6	586
25	UTC Óleo e Gás	288	4	312
26	Nova Petróleo Rec	228	1	233
27	Sonangol Starfish	223	1	231
28	Recôncavo E&P	150	1	160
29	Partex Brasil	133	0,2	134
30	Santana	95	1	103
31	Alvopetro	33	0	35
32	IPI	25	1	31
33	Petro Vista	24	0,5	27
34	EPG	21	0,7	25
35	UP Petróleo Brasil	19	0,4	22
36	Sonangol Guanambi	14	0,3	16
37	Phoenix	11	0,8	16
38	Severo Villares	11	0,2	12
39	Central Resources	10	0,0	10
40	Aurizônia Petróleo	8	0,16	9
41	TDC	5	0,1	5
42	Guto & Cacal	1	0,003	1
43	Phoenix Petróleo	0,04	0,001	0,04
44	Quantra	0,01	0,0002	0,01
	Total geral	**2.267.278**	**87.877**	**2.820.027**

Fonte: ANP (2014).[31]

31 Disponível em: <www.anp.gov.br/?dw=72068>. Acesso em: 29 maio 2015.

Outra informação que evidencia o crescimento da *joint venture* no Brasil é que, em 2014, vinte e três empresas produziam como Operadoras na indústria de petróleo brasileiro, conforme pode ser observado na figura abaixo.

Tabela 2 Distribuição da Produção de Petróleo e Gás Natural por Operador

Nº	Operador	Petróleo (bbl/d)	Gás Natural (Mm^3/d)	Produção Total (boe/d)
1	Petrobras	2.051.849	80.450	2.557.877
2	Shell Brasil	88.459	1.339	96.882
3	Statoil Brasil	71.540	94	72.129
4	Parnaíba Gás	144	5.579	35.235
5	Chevron Frade	25.809	281	27.579
6	OGX	15.671	59	16.042
7	HRT O&G	9.823	33	10.033
8	Gran Tierra	1.288	17	1.395
9	Sonangol Starfish	745	3,3	765
10	Petrosynergy	545	6	586
11	UTC Óleo e Gás	307	4,8	337
12	Partex Brasil	265	0,4	268
13	Nova Petróleo Rec	228	0,7	233
14	Petrogal Brasil	196	3,9	221
15	Recôncavo E&P	150	1	160
16	Santana	95	1,2	103
17	UP Petróleo Brasil	63	1,5	72
18	Alvopetro	33	0,4	35
19	IPI	25	0,9	31
20	EPG	21	0,7	25
21	Severo Villares	11	0,2	12
22	Central Resources	10	0,01	10
23	Guto & Cacal	1	0,003	1
	Total geral	**2.267.278**	**87.877**	**2.820.027**

Fonte: ANP.[32]

Após a aludida "Rodada Zero", Quintas e Quintans (2009) mencionam que sete rodadas de licitação foram organizadas de forma competitiva entre 1999 e 2005. Porém, ainda de acordo com os autores, a solidez do processo licitatório foi violada na Oitava Rodada que foi realizada em 2006. Diante das restrições ao número de ofertas apresentadas por operador e por setor impostas pela ANP, uma ação foi interposta contra a Oitava Rodada na Justiça Federal do Rio de Janeiro e outra na Justiça Federal do Distrito Federal. Nesse contexto, esta rodada de licitações foi interrompida e nunca foi retomada. Quintas e Quintans (2009) consideram que, com isso, foi interrompida uma história de sucesso, modernidade e segurança jurídica e, portanto, de solidez de regras e respeito aos investidores.

32 Disponível em: <www.anp.gov.br/?dw=72068>. Acesso em: 29 maio 2015.

Após esse episódio, a Nona Rodada foi anunciada em 2007. Porém, a poucos dias da realização do leilão, um fato mudou definitivamente os rumos da indústria petrolífera brasileira: a descoberta do megacampo de Tupi, na província do Pré-Sal. Por decisão do CNPE, quarenta e um blocos situados no polígono do Pré-Sal foram excluídos da lista de áreas que seriam ofertadas na Nona Rodada (QUINTAS e QUINTANS, 2009) e foi determinado que o MME avaliasse, "no prazo mais curto possível, as mudanças necessárias no marco legal que contemplem um novo paradigma de exploração e produção de petróleo e gás natural, aberto pela descoberta da nova província petrolífera, respeitando os contratos em vigor[33] .

3.3. Descoberta da Província do Pré-Sal

O inciso IV do artigo 2 da Lei nº 12. 351 de 2010 define a área do Pré-Sal como:

> Região do subsolo formada por um prisma vertical de profundidade indeterminada, com superfície poligonal definida pelas coordenadas geográficas de seus vértices estabelecidas no Anexo desta Lei, bem como outras regiões que venham a ser delimitadas em ato do Poder Executivo, de acordo com a evolução do conhecimento geológico;

As coordenadas geográficas e os seus vértices referidas no inciso acima citado estão na tabela abaixo:

Tabela 3 Polígono do Pré-sal.

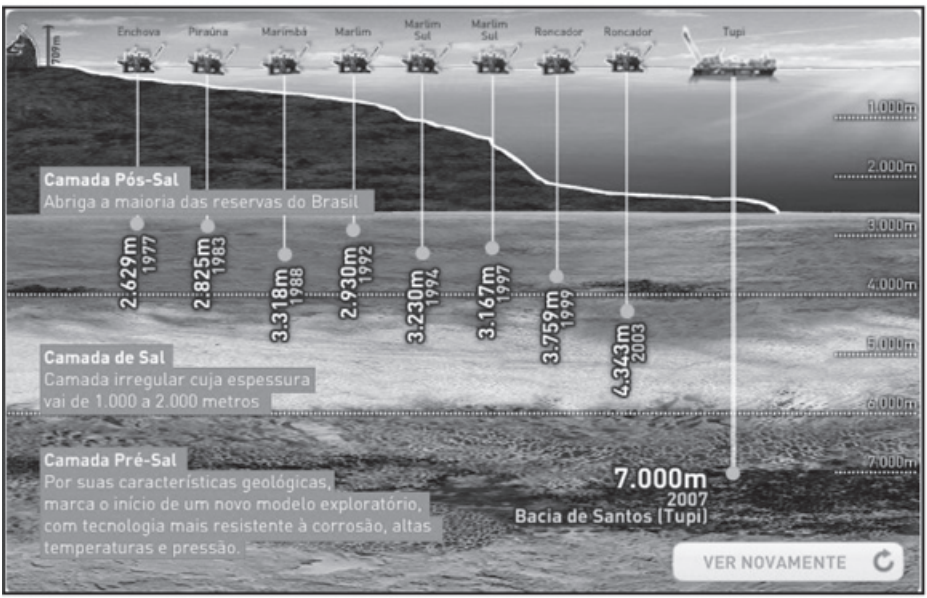
POLÍGONO PRÉ-SAL		
COORDENADAS POLICÔNICA/SAD69/MC54		
Longitude (W)	Latitude (S)	Vértices
5828309.85	7131717.65	1
5929556.50	7221864.57	2
6051237.54	7283090.25	3
6267090.28	7318567.19	4
6435210.56	7528148.23	5
6424907.47	7588826.11	6
6474447.16	7641777.76	7
6549160.52	7502144.27	8
6502632.19	7429577.67	9
6152150.71	7019438.85	10
5836128.16	6995039.24	11
5828309.85	7131717.65	1

Fonte: Lei 12.351/2010.

33 Artigo 4 da Resolução nº 6 de 08 de novembro de 2007.

O Pré-Sal é uma sequência de rochas sedimentares, localizadas abaixo da camada de sal, formadas há mais de 100 milhões de anos no espaço geográfico criado pela separação do antigo continente de Gondwana. A separação dos atuais continentes americano e africano deu origem a grandes depressões, onde as rochas geradoras do petróleo foram se depositando. À medida que os continentes se distanciavam, esse espaço foi coberto pelas águas do Oceano Atlântico e, posteriormente, pela camada de sal que atualmente chega a 2.000 metros de espessura (Petrobras, 2015[34]). Portanto, o termo "Pré" do Pré-Sal refere-se à temporalidade geológica, que indica que as rochas reservatórios do Pré-Sal foram formadas antes da camada salina, ou seja, estão numa camada estratigráfica que é mais antiga que a camada de rochas salinas. A Figura 1 ilustra essa sequência de formação das rochas e o histórico das profundidades dos poços perfurados pela Petrobras até atingir os reservatórios de petróleo na camada do Pré-Sal.

Figura 1 Cada vez mais fundo.



Fonte: Petrobras[35].

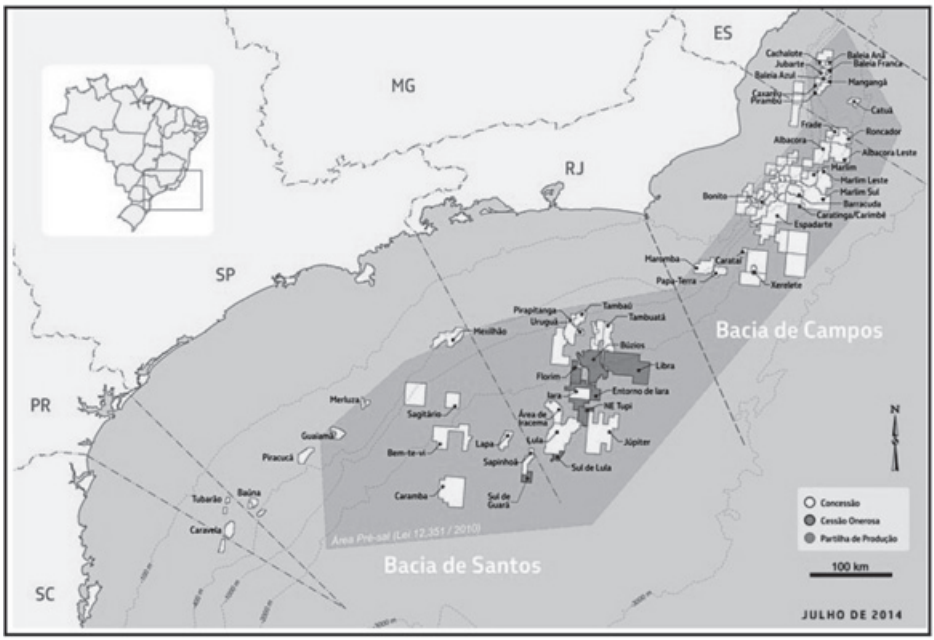
Derman e Melsheimer (2010) estimam a extensão da área do Pré-Sal em aproximadamente 122 mil quilômetros quadrados que se estende pela costa brasileira

34 Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/pre-sal/>. Acesso em: 06 maio 2015.

35 Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/pre-sal/>. Acesso em: 06 maio 2015.

por 800 km de comprimento e 200 km de largura. A Figura 2 ilustra a área do Pré-Sal que está localizada nas Bacias de Santos, Campos e Espírito Santo.

Figura 2 Área do Pré-Sal.



Fonte: Petrobras[36].

3.4. Novo Marco Regulatório

Após a descoberta do Pré-Sal e da Resolução nº 6 de 2007, iniciavam-se então as discussões sobre as mudanças no marco regulatório para a exploração e produção de petróleo e gás natural na área do Pré-Sal no Brasil (QUINTAS E QUINTANS, 2009). Nesse sentido, Campos e Nunes (2010) relatam que, em 17 de julho de 2008, foi constituída uma Comissão Interministerial, com a finalidade de estudar e propor alterações à legislação com base nas seguintes premissas:

- Permitir o exercício do monopólio da União de forma apropriada, tendo em vista o elevado potencial petrolífero do Pré-Sal;

- Introduzir nova concepção de gestão dos recursos petrolíferos pelo Estado;

36 Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/pre-sal/>. Acesso em: 06 maio 2015.

- Otimizar o ritmo de exploração dos recursos do Pré-Sal;
- Aumentar a apropriação da renda petrolífera pela sociedade;
- Manter atrativa a atividade de exploração e produção no País;
- Contribuir para o fortalecimento da posição internacional do País;
- Contribuir para a ampliação da base econômica e industrial brasileira;
- Garantir o fornecimento de petróleo e gás natural no País;
- Evitar distorções macroeconômicas resultantes da entrada de elevados volumes de recursos relacionados à exportação dos hidrocarbonetos produzidos no Pré-Sal.

A alteração do marco regulatório foi concluída em 2010 com a publicação de três novas leis: lei nº 12.276/2010, Lei nº 12.304/2010 e a Lei nº 12.351/2010 as quais instituíram dois novos tipos de IPA – a saber, Contrato de Cessão Onerosa e Contrato de Partilha de Produção – e também criaram uma estatal de petróleo, a Pré-Sal Petróleo S.A. – PPSA (BRAGA, 2012).

A Lei 12.276/2010 autorizou União a ceder onerosamente à Petrobras, dispensada a licitação, o exercício de pesquisa e lavra de hidrocarbonetos nas áreas não concedidas na área do Pré-Sal até o limite de 5 bilhões de barris. Como contrapartida, o referido ato legal determinou que o pagamento devido pela Petrobras fosse efetivado prioritariamente em títulos da dívida pública federal, precificados a valor de mercado. Adicionalmente, a Lei autorizou a União a subscrever ações do capital social da Petrobras e integralizá-las com títulos da dívida pública mobiliária federal (SOUZA, 2011).

O contrato de Cessão Onerosa, que foi assinado em 3 de setembro de 2010, cedeu seis áreas para a Petrobras: Florim, Franco, Sul de Guará, Entorno de Iara, Sul de Tupi e Nordeste de Tupi. As áreas cedidas podem ser visualizadas na Figura 2. Além disso, o contrato estabeleceu o valor inicial médio do petróleo em US$ 8,51 o barril, o que resultou em pagamento de aproximadamente US$ 42,5 bilhões pela Petrobras para a União (SOUZA, 2011). Os detalhes podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 Volumes e Valores da Cessão Onerosa.

Área do Contrato	AVALIAÇÕES INICIAIS			REVISÃO*		
	Volume da Cessão Onerosa (milhões Barris de Óleo Equivalentes)	Valor do Barril (US$/boe)	Valor Inicial da Cessão Onerosa (US$)	Volume da Cessão Onerosa (milhões Barris de Óleo Equivalentes) *	Valor do Barril (US$/boe)*	Valor Revisto da Cessão Onerosa*
BLOCO 1 Florim	467	9,0094	4.207.389.800,00	-	-	-
BLOCO 2 Franco	3.058	9,0400	27.644.320.000,00	-	-	-
BLOCO 3 Sul de Guará	319	7,9427	2.533.721.300,00	-	-	-
BLOCO 4 Entorno de Iara	600	5,8157	3.489.420.000,00	-	-	-
BLOCO 5 Sul de Tupi	128	7,8531	1.005.196.800,00	-	-	-
BLOCO 6 Nordeste de Tupi	428	8,5357	3.653.279.600,00	-	-	-
BLOCO 7 Peroba	-	-	-	-	-	-
Valor Inicial do Contrato em dólares-americanos (US$)			42,533,327.500,00			
Taxa de câmbio			1,7588			
Valor Inicial do Contrato em Reais (R$)			74.807.616.407,00	Valor Revisto do Contrato		-

Fonte: Petrobras[37].

Em 2014, a ANP estimou os volumes excedentes da área da Cessão Onerosa entre 9,8 bilhões e 15,2 bilhões de barris. Com base nessas informações, o CNPE publicou a resolução nº 1/2015 em 24 de junho que aprovou a contratação direta da Petrobras para o volume excedente ao contratado, sob o regime de partilha em quatro áreas do Pré-Sal, conforme abaixo:

Tabela 5 Excedente da Cessão Onerosa.

ÁREAS	Volumes Adicionais ao Contrato de Cessão Onerosa (milhões de barris equivalentes de petróleo)
Búzios	entre 6.500 e 10.000
Entorno de Iara	entre 2.500 e 4.000
Florim	entre 300 e 500
Nordeste de Tupi	entre 500 e 700

Fonte: Petrobras[38].

37 Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/data/files/8AAF0C734613278A0147126A2FC06571/Contrato%20de%20Cessao%20Onerosa%20port.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

38 Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/data/files/8AAF0C734613278A0147126A2FC06571/Contrato%20de%20Cessao%20Onerosa%20port.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

O Inciso II do artigo 2 da referida resolução determina que os volumes que excederem o limite de 5 bilhões de barris serão contabilizados sob regime de partilha de produção. Ainda, a Resolução determinou pagamento de bônus de assinatura de R$ 2 bilhões.

A segunda lei, a Lei nº 12.304, citada por Braga (2012), criou a empresa estatal denominada Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. – Pré-Sal Petróleo S.A. – PPSA com o objetivo de gerir os contratos de partilha de produção celebrados pelo MME, representar a União nos consórcios, defender os interesses da União nos Comitês Operacionais e monitorar e auditar as atividades de E&P e também os custos e os investimentos relacionados ao Contrato de Partilha de Produção.

Por fim, a Lei nº 12.351 instituiu o regime de Partilha de Produção no Brasil para a atividade de E&P na área do Pré-Sal e nas áreas estratégicas[39]. A Lei estabeleceu que a Petrobras seria a Operadora de todos os blocos com participação mínima de 30% e que a PPSA não teria responsabilidade sobre as Operações.

O primeiro leilão sob o regime de Partilha de Produção ocorreu em 21 de outubro de 2013. O Consórcio formado por Petrobras (40%), Shell (20%), Total (20%), CNOCC (10%) e CNPC (10%) foi o único a apresentar proposta e arrematou a área de Libra com uma proposta de pagamento de 41,65% do lucro em óleo para a União. O edital do leilão já estabelecia antecipadamente que o consórcio vencedor deveria pagar bônus de assinatura de R$ 15 bilhões.

Com isso, atualmente, temos três tipos de IPA's – Concessão, Cessão Onerosa e Partilha - em vigor na área do Pré-Sal.

4. OS CONTRATOS INTERNACIONAIS DE PETRÓLEO

Ribeiro (2003) define os Contratos Internacionais de Petróleo – IPAs - como:

> Instrumentos firmados entre o Estado – ou uma agência estatal ou empresa governamental – e uma ou mais empresas de petróleo, nacionais ou estrangeiras. Nesses contratos são previstos os direitos e as obrigações decorrentes dos direitos conferidos pelo Estado em relação à utilização e destinação das reservas petrolíferas.

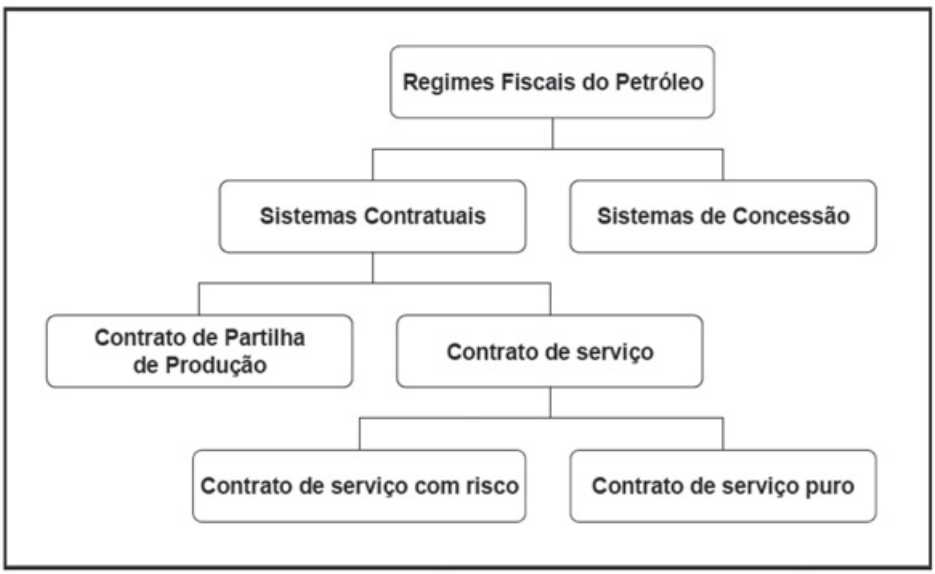
Johnston (1994) classifica os contratos internacionais de petróleo em dois grandes grupos: Sistemas de Concessão e Sistemas Contratuais. A diferença fundamental entre os dois sistemas está na propriedade do petróleo. No Sistema de

39 De acordo com a Lei 12.351/2010, a área estratégica é região de interesse para o desenvolvimento nacional, delimitada em ato do Poder Executivo, caracterizada pelo baixo risco exploratório e elevado potencial de produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos.

Concessão, a propriedade do petróleo extraído de uma determinada área é exclusiva do concessionário. No Sistema Contratual, a propriedade do petróleo é do Estado e o produtor aufere uma parcela, definida nas cláusulas contratuais, da produção (JOHNSTON, 2007). Por sua vez, o Sistema Contratual é subdividido em dois grupos: Contrato de Partilha de Produção e Contrato de Serviço. A diferença fundamental entre os dois é que a parcela do HC é auferida em recursos financeiros (*cash*) no caso do Contrato de Serviço e, no caso da Partilha de Produção, o HC recebe a sua parcela em petróleo (*in kind*) (SMITH, DZIENKOWSKI, et al., 2010).

A classificação proposta por Johnston (1994) pode ser visualizada na figura abaixo:

Figura 1 Classificação de regimes fiscais petrolíferos.



Fonte: JOHNSTON, (1994).

Braga (2012) apresenta, além dos três arranjos contratuais citados acima – Contrato de Concessão, Contrato de Partilha de Produção e Contrato de Serviço -, o Contrato de Participação. Porém, a autora recorre a Duval e Leuch *et al* (2009) para afirmar que o Contrato de Participação não pode ser considerado um IPA, mas apenas um elemento deste.

Assim, o presente capítulo discorrerá sobre os três principais IPA's que são utilizados na indústria petrolífera mundial atualmente: Contrato de Concessão, Contrato de Partilha de Produção e, por fim, sobre o Contrato de Serviço. O Contrato de Cessão Onerosa não será objeto de discussão por se tratar de um modelo particularmente brasileiro e já descrito no capítulo anterior.

4.1. Contratos de Concessão

O regime de Concessão na indústria do petróleo é o modelo mais antigo em uso no mundo (GOMES, 2008) e, até a década de 1950, era praticamente o único tipo de instrumento contratual que regia a relação comercial e legal entre HC's e IOC's (BRAGA, 2012). Além de ser o mais antigo, o regime de Concessão é o modelo mais utilizado para regular as relações entre o Estado que detém as reservas de petróleo e as companhias estrangeiras (CLÔ, 2000) sendo utilizado em 44% dos países produtores de petróleo (GOMES, 2008). Normalmente, o regime de Concessão é utilizado em caso de risco exploratório médio ou alto (PETROBRAS, 2015)[40] .

Braga (2012) destaca ainda que, após sofrer algumas melhorias e ser atualizado para contemplar os objetivos de política dos HCs, o modelo é utilizado em larga escala em países industrializados, como nos Estados Unidos, Inglaterra e Noruega. A figura abaixo identifica os países que praticam o regime de Concessão na indústria do petróleo.

Figura 2 Países que praticam o Regime de Concessão.



Fonte: Elaborada pelo autor. Adaptada de Luchesi (2011) e Braga (2012).

No regime de Concessão, o HC transfere os direitos de E&P para um IOC, que arcará com todos os riscos do empreendimento, mas contará com relativa liberda-

40 Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/marco-regulatorio/>. Acesso em: 08 mar. 2015.

de no desenvolvimento deste (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al.*, 2010). A propriedade do petróleo extraído[41] é de exclusividade do concessionário (JOHNSTON, 2007) e o HC receberá bônus, royalties e impostos como forma de compensação (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al*., 2010). Essa visão é corroborada por Ribeiro (2003) que, complementarmente, destaca que o HC pode exigir que parte do óleo produzido seja utilizado para o abastecimento do mercado doméstico.

Em seu trabalho, Braga (2012) destaca que as concessões modernas permitem que os Estados exerçam um papel mais ativo na supervisão das atividades de E&P. Como instrumentos de supervisão, a autora destaca o Programa Exploratório Mínimo, o Programa Anual de Trabalho e de Produção e a exigência de devolução das áreas concedidas após um determinado período previsto nos contratos.

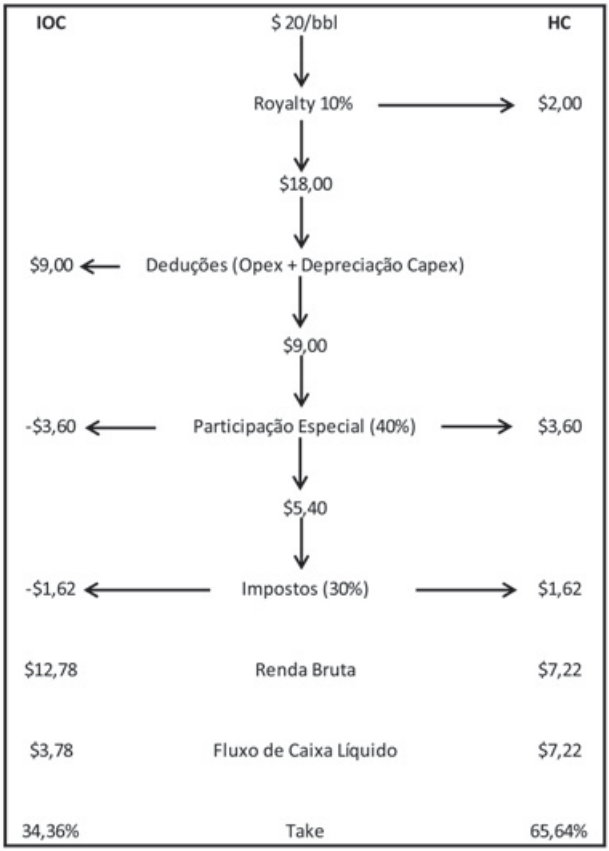
Neste modelo, durante o período de vigência do contrato, a propriedade de todos os ativos utilizados na atividade E&P pertence ao Concessionário. Ao final do contrato, a IOC deverá removê-los da locação ou transferir a propriedade para o HC, mas não haverá transferência de tecnologias e de conhecimento. Porém, os contratos modernos de Concessão, geralmente, exigem que a IOC faça investimentos em projetos na Indústria de Petróleo local, geralmente denominado "conteúdo local", de forma a favorecer os fornecedores e a mão de obra do HC (BRAGA, 2012 apud LEUCH, 1986).

A figura a seguir mostra o fluxo de caixa hipotético de um contrato de Concessão que foi adaptado a partir do fluxograma sugerido por Smith, Dzienkowski et al (2010). A adaptação levou em consideração uma alíquota máxima de 10% para os Royalties e de 40% para a Participação Especial, ou seja, considera um campo de alta produtividade e de grandes proporções[42] . Além disso, foi considerada uma dedução de 50% da base de cálculo da Participação Especial. Consideradas as premissas, chegamos à conclusão de que a parcela de ganho do HC (*goverment take*) seria de 65,64% e o restante, ou seja, 34,36% seria a parcela de ganho da IOC.

41 Ribeiro (2003) destaca que, no regime de Concessão, o HC detém a propriedade do petróleo *in situ*, até que esse seja produzido.

42 O Royalty e a Participação Especial são regulamentados pelo Decreto 2.705/1998.

Figura 3 Distribuição de Receitas no Regime de Concessão.



Fonte: Elaborada pelo Autor. Adaptada de Smith, Dzienkowski et al (2010).

4.2. Contratos de Partilha de Produção (Psa)

O modelo de Partilha de Produção foi originariamente concebido como resposta nacionalista ao modelo de Concessão. O modelo já havia sido adotado na Bolívia e na Venezuela, mas o formato mais refinado e moderno desse modelo contratual foi desenvolvido na Indonésia, em 1966 (GOMES, 2008). Atualmente, 80% das reservas globais são extraídos sob esse tipo de regime fiscal (COSTA LIMA, GASPAR RAVAGNANI e SCHIOZER, 2010) Esse tipo de regime é utilizado normalmente quando o risco exploratório é baixo (PETROBRAS, 2015)[43] .

43 Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/marco-regulatorio/>. Acesso em: 08 mar. 2015.

A figura abaixo identifica os países que praticam o regime de Partilha de Produção na indústria do petróleo.

Figura 4 Países que praticam o Regime de Partilha.



Fonte: Elaborada pelo autor. Adaptada de Lucchesi (2011) e Braga (2012).

O PSA é um contrato assinado entre uma IOC ou uma JV e um Estado, diretamente ou por meio de uma NOC, no qual a IOC é contratada para conduzir as operações de E&P de acordo com as regras do contrato (LUCCHESI, 2011). Nesse modelo, caso a IOC tenha sucesso no seu empreendimento, a propriedade do petróleo produzido é exclusiva do Estado que remunera a IOC (contratada) com uma parte do petróleo extraído (BRAGA, 2012). Conforme já foi exposto, a IOC não obtém a propriedade do petróleo e nem do petróleo produzido. Em vez disso, recebem o "*cost oil*"[44] e uma parcela do "*profit oil*"[45] (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al*., 2010).

Sob os termos do PSA, a IOC é obrigada a providenciar todos os materiais, tecnologia, recursos financeiros e a força de trabalho para cumprir as obrigações contratuais. Todos os equipamentos e infraestrutura providenciados pela IOC, exceto os equipamentos adquiridos em forma de *leasing*, são transferidos para a NOC ou para a HC no momento da instalação ou ao término do prazo contratual (SMITH,

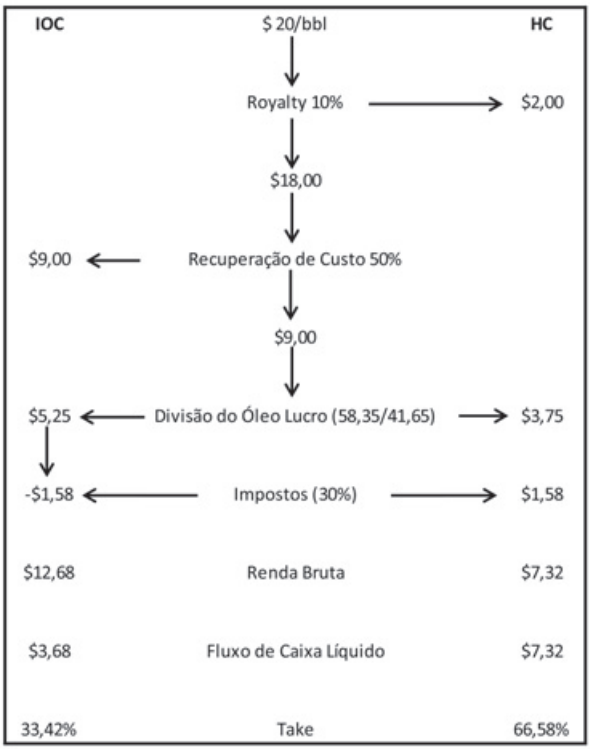
44 *A portion of produced oil that the operator applies on an annual basis to recover defined costs specified by a production sharing contract*. Disponível em http://www.glossary.oilfield.slb.com/en/Terms/c/cost_oil.aspx. Acesso em 29/05/2015.

45 *The amount of production, after deducting cost oil production allocated to costs and expenses, that will be divided between the participating parties and the host government under the production sharing contract*. Disponível em: <http://www.glossary.oilfield.slb.com/en/Terms/p/profit_oil.aspx>. Acesso em: 29 maio 2015.

DZIENKOWSKI, *et al*., 2010). No PCA, o Estado tem uma participação mais ativa na condução das operações de E&P por meio da atuação de uma NOC na JV ou por meio da presença de membros do governo no Comitê Operacional durante as tomadas de decisões (LUCCHESI, 2011).

A figura abaixo mostra o fluxo de caixa hipotético de um PSA que foi adaptada a partir do fluxograma sugerido por Smith, Dzienkowski *et al*. (2010). A adaptação levou em consideração uma alíquota máxima de 10% para os Royalties e de 41,65% de *profit oil* para o HC, ou seja, considera as mesmas condições da proposta vencedora do Leilão de Libra[46] . Além disso, foi considerada uma dedução de 50% de *cost oil* que é a mesma % utilizada no caso hipotético de modelo de Concessão visto no item anterior. Consideradas as premissas, chegamos à conclusão de que a parcela de ganho do HC (*goverment take*) seria de 66,58% e o restante, ou seja, 33,42% seria a parcela de ganho da IOC.

Figura 5 Distribuição de Receitas no Regime de Partilha.



Fonte: Elaborada pelo autor. Adaptada de Smith, Dzienkowski *et al*. (2010).

46 O leilão do bloco de Libra foi vencido por um Consórcio formado pela Petrobras (40% de WI), Shell (20%), Total (20%), CNPC (10%) e CNOOC (10%). O Oil Profit de 41,65% oferecido pelo Consórcio vencedor era o mínimo exigido pelo governo brasileiro.

4.3. Contratos De Serviço

Países que, por algum motivo – seja por razões históricas, políticas, nacionalistas ou em função de dispositivo constitucional –, não podem adotar o regime de Concessão ou PSA, mas que consideram o desenvolvimento da indústria petrolífera como desejável ou um "mal necessário", utilizam os Contratos de Serviços como meio para acessar a tecnologia e os recursos financeiros da IOC's, sem considerá-los como investidoras do setor de petróleo (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al*., 2010). O uso desse tipo de contrato é bastante restrito na atualidade, conforme pode ser observado na figura abaixo:

Figura 6 Países que praticam o Contrato de Serviço.



Fonte: Elaborada pelo autor. Adaptada de Lucchesi (2011) e Braga (2012).

Nos Contratos de Serviços, as IOC's são contratadas pelo HC para realizarem as atividades de E&P e serão remuneradas pelos serviços prestados. As compensações são realizadas em dinheiro e as IOCs não obtêm direito sobre as reservas de petróleo ou sobre o petróleo produzido em função das suas atividades (LUCCHESI, 2011).

Existem duas categorias de Contratos de Serviços: contrato de serviço com cláusula de risco e o contrato de serviço puro (LUCCHESI, 2011 *apud* JOHNSTON, 1994). Na primeira categoria, a IOC é remunerada com base no sucesso do empreendimento; caso a companhia não obtenha sucesso exploratório, não receberá nada (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al*., 2010). Já na segunda categoria, a IOC é contratada

para realizar um serviço específico e recebe o pagamento pela execução deste, independentemente do sucesso da operação (BRAGA, 2012).

5. *JOINT VENTURE*

5.1. *Joint Venture* – Perspectiva Teórica e Histórica

Para Kayo, Kimura, *et al*. (2009), um dos principais objetivos dos estudos em estratégia é entender por que o desempenho de uma empresa é diferente do desempenho de outra, ou seja, busca-se analisar o que leva uma empresa a apresentar desempenho acima da média em relação aos seus competidores. Peteraf (1993) denomina essas diferenças de heterogeneidade e explica que esse fato é determinado pelos recursos e capacidade de cada empresa. A obtenção desses recursos e capacidades é que levam as empresas a obterem retornos acima da média e assim construírem vantagens competitivas.

Para a obtenção de recursos e capacidades mencionados por Peteraf (1993), Makadok (2001) sugere que as empresas possam atuar de duas formas: as empresas podem crescer internamente através de construção de capacidades ou externamente por meio de fusões e aquisições. Kayo, Kimura, *et al*. (2009) complementam que, quanto ao crescimento externo, as empresas podem obter os recursos por meio de *joint venture*, que será o objeto de estudo do presente capítulo.

As *joint ventures* acontecem quando duas ou mais empresas reúnem uma parcela[47] de seus recursos na criação de outra organização (KOGUT, 1998). Porém, diferentemente do que ocorre em outros tipos de associações empresariais como nas fusões e nas incorporações, nas *joint ventures*, os agentes não perdem a autonomia (BUCHEB, 2007). Outras características essenciais de uma *joint venture* é que ela visa um projeto determinado e específico, que pode ser de longa ou de curta duração, permite direito conjunto ao controle e pressupõe partilha de lucros e de prejuízos (RIBEIRO, 2003).

Uma observação interessante pode ser vista em Sawler (2005) que menciona que, nas alianças empresariais, como são os casos das *joint ventures*, é comum que as partes continuem a competir entre si em outros segmentos de negócios[48] . Em alguns casos, a competição pode acontecer dentro do mesmo segmento como é muito comum na indústria de E&P[49] .

47 Sawler (2005) destaca que a principal diferença entre uma *joint venture* e uma fusão/aquisição é que esta última envolve a união da totalidade dos recursos das empresas envolvidas.

48 Por exemplo, a BG Group era ao mesmo tempo parceiro em várias *joint ventures* com a Petrobras na atividade de E&P e ao mesmo tempo concorrente no mercado de distribuição de gás antes de vender a participação na distribuição de gás natural na Comgás.

49 A própria BG Group citado no exemplo anterior é parceira em diversas *joint ventures* com a Petrobras na atividade de E&P e, ao mesmo tempo, ela é concorrente da Petrobras por atuar em outras *joint ventures* sem a participação da Petrobras. Com a recente incorporação da BG Group pela Shell, essa questão adquire uma dimensão global.

As empresas formam *joint ventures* por motivos diversos. Kogut (1988) cita três abordagens teóricas acerca da motivação para formação de *joint ventures*: custos de transação[50] , comportamento estratégico[51] e, aprendizagem e conhecimento organizacional. Em obra mais recente, Kogut (1989) sugere que normalmente os fatores competitivos motivam a criação de *joint venture* na expectativa de reduzir a rivalidade entre as empresas ou para mitigar os riscos contratuais entre elas.

A *joint venture* passou a ser "exportada" para o resto do mundo por meio dos negócios feitos pelos Estados Unidos a partir da Segunda Guerra Mundial no processo de internacionalização das empresas desse país e, na prática, se mostrou um instituto extremamente adaptável que prosperou em ambientes com ordenamentos jurídicos diversos, até em países de sistemas políticos antagônicos, colaborando para uma ponte que seria difícil em outras esferas de cooperação. Atualmente, as *joint ventures* são um instrumento fundamental para a condução de negócios internacionais e são utilizadas por grandes multinacionais, empresas estatais e privadas, países hospedeiros, agências de desenvolvimento, bancos e outros organismos internacionais que atuam no cenário internacional (RIBEIRO, 2003).

No Brasil, o assunto se acentuou principalmente a partir da década de 1970. Nessa época, a *joint venture* era vista como um fator de atração de capital estrangeiro, considerando a vocação do país como "hospedeiro" para as joint ventures. Ribeiro (2003) opta por traduzir o termo *joint ventures* como associações, mas ao comentar sobre a popularização desse fenômeno no Brasil, menciona que diversas terminologias surgiram, entre elas, "parcerias", "alianças estratégicas", "empreendimentos conjuntos" e outros termos, sem contorno preciso, mas certamente como tradução livre das *joint ventures*.

No Brasil, os consórcios[52] são regidos pelas disposições contidas nos artigos 278 e 279 da Lei das Sociedades por Ações[53] :

> Art. 278. As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento, observado o disposto neste Capítulo.
>
> § 1º O consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade.

50 A teoria do custo da transação coloca que as empresas transacionam para minimizar os custos de produção e de transação (KOGUT, 1998).

51 Teoria do comportamento estratégico postula que as empresas transacionam de forma a maximizar o retorno por meio de melhoria na sua competitividade em relação à concorrência.

52 Ribeiro (2003) sugere que a definição de Consórcio pode ser utilizada para associação de empresas *lato sensu*, entre elas a *joint venture*.

53 Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>.

> § 2º A falência de uma consorciada não se estende às demais, subsistindo o consórcio com as outras contratantes; os créditos que porventura tiver a falida serão apurados e pagos na forma prevista no contrato de consórcio.
>
> Art. 279. O consórcio será constituído mediante contrato aprovado pelo órgão da sociedade competente para autorizar a alienação de bens do ativo não circulante, do qual constarão: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)
>
> I - a designação do consórcio se houver;
>
> II - o empreendimento que constitua o objeto do consórcio;
>
> III - a duração, endereço e foro;
>
> IV - a definição das obrigações e responsabilidade de cada sociedade consorciada, e das prestações específicas;
>
> V - normas sobre recebimento de receitas e partilha de resultados;
>
> VI - normas sobre administração do consórcio, contabilização, representação das sociedades consorciadas e taxa de administração, se houver;
>
> VII - forma de deliberação sobre assuntos de interesse comum, com o número de votos que cabe a cada consorciado;
>
> VIII - contribuição de cada consorciado para as despesas comuns, se houver.
>
> Parágrafo único. O contrato de consórcio e suas alterações serão arquivados no registro do comércio do lugar da sua sede, devendo a certidão do arquivamento ser publicada.

5.2. *Joint Venture* na Indústria do Petróleo

A quantidade de *joint ventures* que atuam na atividade de E&P é superior ao somatório de todas as *joint ventures* de todos os outros segmentos da indústria. Mais do que isso, exceção feita às NOCs, atualmente é incomum encontrar empresas que atuem no segmento de E&P e que não sejam no fomato de *joint ventures*. Porém, nem sempre foi assim. Embora alguns dos maiores e mais conhecidos produtores da atualidade (por exemplo, Iraq Petroleum, Aramco e Consórcio Iraniano) tenham surgido a partir de *joint ventures*, esse tipo de associação era uma exceção até o final da década de 1950. Até o final da Segunda Guerra Mundial, as atividades de E&P eram conduzidas dentro de uma enorme concessão, que algumas vezes cobria o

país inteiro, por uma única empresa. Porém, isso mudou a partir da década de 1960, quando a regra passou a ser uma área de concessão menor e concedida a duas ou mais empresas em formato de *joint ventures* (BARRY, 1993).

De acordo com Barry (1993), não há uma única razão para o fortalecimento desse formato de negócio, mas os seguintes fatores contribuiram para esse fato:

- A nacionalização da Anglo-Iraniana em 1951. Com isso, as empresas começaram a perceber que era muito arriscado concentrar as atividades em uma única localidade;

- Nos Estados Unidos, cessou o risco de *joint venture* ser considerado ilegal e de violar as leis antitrustes pelo *U.S. Federal Trade Comission* e Departamento de Justiça. Essa decisão foi fundamental para a formação do Consórcio Iraniano;

- Percepção dos HCs de que não seria uma boa ideia ter apenas uma única empresa atuando de forma monopolística dentro do seu território. O fortalecimento dessa empresa traria o risco de surgimento de um novo Estado dentro de um Estado[54] .

- *Joint venture* tornou-se atrativa para as empresas independentes como forma de compartilhamento de custos e riscos políticos para atuar no mercado internacional de E&P.

Joint ventures formadas antes da década de 1950 eram normalmente operadas e gerenciadas de forma conjunta. A *joint venture* possuia seu próprio corpo gerencial e de *staff* que era, normalmente, indicado em cada uma das empresas participantes e outros eram contratados diretamente no mercado pela nova *venture.* As partes que a constituíam monitoravam a *performance* da *joint venture* por meio de executivos que participavam do *board* da empresa (BARRY, 1993).

Já o novo tipo de *joint venture*, mais comum após a década de 1950 e quase universal nos dias de hoje, difere principamente no seguinte aspecto: a *joint venture* moderna não pressupõe operação conjunta. Em vez disso, os participantes da *joint venture* indicam um deles como o Operador. O Operador é responsável pelo pessoal e pelo gestão da *joint venture* em conformidade com um conjunto de regras, conhecido como *Joint Operating Agreement* (JOA)[55] . O Operador tem a obrigação

54 Tradução livre de *state-within-the state*.

55 Esse entendimento é também compartilhado por Ribeiro (2003): "a peculiaridade de um JOA é a representação e atividades desenvolvidas por um dos sócios, o "Operador", que assume a liderança do grupo, promove as subcontratações, representa as partes junto à estatal do país hopedeiro (*National Oil Company – NOC*), e demais atividades necessárias conforme as boas práticas da indústria do petróleo".

e a responsabilidade de propor ações e buscar as aprovações dos parceiros não operadores e mantê-los informados sobre o andamento das operações (BARRY, 1993).

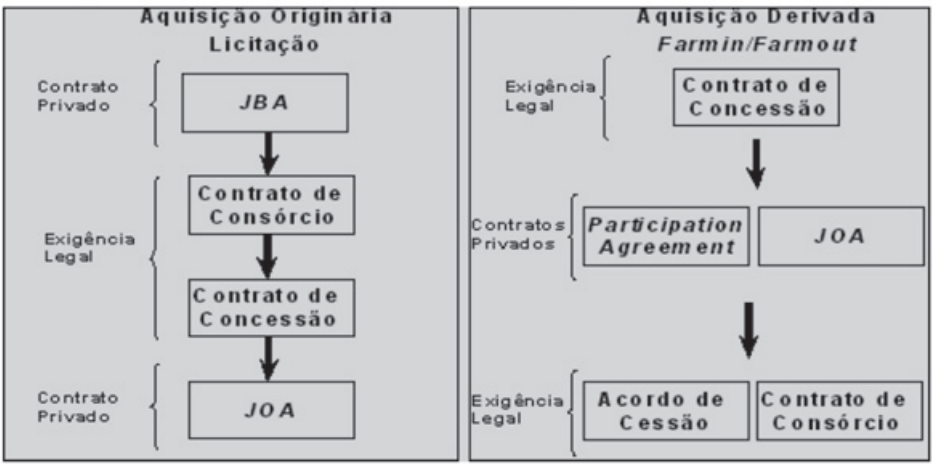
Ao discorrer sobre as *joint ventures* na indústria do petróleo, mais especificamente no segmento de E&P, Bucheb (2007) destaca que os altos riscos e os elevados recursos financeiros necessários que caracterizam esse tipo de empreendimento contribuem decisivamente para a formação de *joint ventures*, em que os esforços são conjugados com o objetivo de compartilhamento de riscos, otimização do *portfólio* de investimento e de suas estratégias empresariais de curto, médio e longo prazo. De acordo com o Melo (2013), esta modalidade de associação empresarial tem características que servem de maneira eficiente para a realização de E&P conjunta de petróleo, na qual é possível que empresas concorrentes cooperem entre si para a obtenção de seus objetivos.

A seguir, vamos discorrer sobre dois tipos de parcerias operacionais destacados por Bucheb: Parcerias Contratuais (Consórcios) e Parcerias Obrigatórias (Unitização).

5.2.1 *Joint Ventures* Contratuais: Consórcio

Em sua obra, Bucheb (2007) sugere uma sequência típica dos principais contratos que acompanham a formação de uma *joint venture*, distinguindo as aquisições originárias dos direitos de E&P em um processo licitatório promovido pela ANP das aquisições derivadas, que são concretizadas por meio de processos de cessão de direitos (*farm in*/*farm out*). Além disso, o autor discorre sobre as *joint ventures* obrigatórias decorrentes do processo de unitização das jazidas de petróleo, como veremos adiante.

Figura 7 Sequência típica dos principais contratos de parcerias de E&P.



Fonte: Bucheb (2007).

Em um processo competitivo, as empresas podem concorrer isoladamente ou em consórcio. Quando optam por concorrer em grupo, de acordo com Bucheb (2007), geralmente as empresas formalizam as regras para participação no processo licitatório por meio da celebração do contrato particular denominado *Joint Bidding Agreement* (JBA). As principais cláusulas do JBA são:

> *Aplication Procedure*: define o roteiro para a formulação da oferta e estabelece o conceito da proposta mais competitiva.
>
> *Undertaking*: regula o direito de retirada e de retorno das partes do acordo e, além disso, contém o compromisso de não concorrer com as demais, isoladamente ou em grupos, em qualquer processo licitatório que tiver como objeto o bloco em questão durante o período acordado.
>
> *JOA Principles*: relaciona os princípios acordados e que deverão constar no documento que será celebrado caso o Consórcio em questão vença o certame.

Os direitos de E&P são outorgados ao consórcio vencedor por meio da assinatura do Contrato de Concessão[56] , condicionados à formalização de um consórcio de acordo com as previsões legais constantes nos artigos 278 e 279 da Lei 6.404/1976. Esses dois contratos têm um cunho legal e público (BUCHEB, 2007).

Na sequência, ainda de acordo com Bucheb (2007), as empresas que constituem o consórcio vencedor celebram o *Joint Operating Agreement* (JOA). O JOA é um instrumento particular que disciplina os direitos e as obrigações do Operador e do(s) Não Operador(es), os aspectos técnicos, operacionais e contábeis que envolvem a operação conjunta (BUCHEB, 2007). As principais cláusulas do JOA são:

> *Operator*: designa o Operador do Consórcio, além de estabelecer os direitos, obrigações e as responsabilidades deste.
>
> *Operating Comitee*: estabelece os poderes e as atribuições do comitê operacional, procedimento de votação, estabelecimento de subcomitês para tratar de assuntos específicos, de reuniões e princípios de unitização, entre outros.
>
> *Work Program and Budget*: estabelecem as regras e os prazos para a apresentação e aprovação do programa de trabalho e orçamento, o procedimento de aprovação dos gastos, o procedimento de contratação, entre outros.

56 A publicação da obra é anterior à instituição do Contrato de Partilha no Brasil, por isso o autor faz referência apenas a Contrato de Concessão.

Disposition of Production: estabelece os direitos e as obrigações quanto à retirada da produção. O modelo da AIPN (*Association for International Petroleum Negotiators*) sugere a celebração de um acordo específico para a retirada de óleo (*Lifting Agreement*) e, caso seja aplicável, um acordo específico para a retirada de gás (*Gas Balancing Agreement*).

Accounting Procedure: estabelece os procedimentos contábeis que devem ser adotados como regras para compartilhamento de gastos diretos e indiretos, procedimento de chamada de caixa, envio de relatórios e auditorias.

Na aquisição derivada mencionada por Bucheb (2007), os concessionários podem celebrar acordos de cessão de direitos de E&P com terceiros, no decorrer da vigência do contrato. A cessão de direito pode ser parcial (*Farm in*/*Farm out ou Participation Agreements*) ou total (*Farm in*/*Farm out Agreements*) e, nesses casos, o cessionário adere ao JOA celebrado pelas partes que constituíram originalmente a *joint venture*.

Na sistemática do JOA, a supervisão e a direção da operação conjunta cabe a um comitê de operações (*operating committee* – OPCOM) que representa a instância máxima de decisão da JV. O OPCOM é composto por um representante (*operating committee representative* – OCR) de cada uma das empresas e o voto é proporcional à sua participação (*working interest* – WI) na JV. É prática da indústria a constituição de subcomitês que têm função consultiva e de assessoramento do OPCOM (BUCHEB, 2007).

Em relação às tomadas de decisões, o JOA estabelece as regras (*voting procedure*) que tratam da forma e do quórum de deliberação no OPCOM. O capítulo que trata do *voting procedure* estabelece uma relação de decisões que são de interesse da JV e define o percentual mínimo e o número mínimo de empresas necessários (*pass mark vote*) para a aprovação de cada uma das decisões[57] . Com isso, nenhuma consorciada detém o poder de decisão de forma isolada, independentemente do WI, assegurando-se, dessa forma, o controle conjunto do empreendimento. A exceção ao *pass mark vote* surge quando há impasse entre os consorciados para o cumprimento legal das obrigações mínimas de trabalho assumidos com a ANP e para devolução obrigatória de áreas. Nessas situações, o JOA prevê o voto de qualidade do Operador (BUCHEB, 2007).

A partir da leitura do modelo de JOA da AIPN (2002), depreende-se que, como regra, as obrigações e as responsabilidades decorrentes das atividades sob a vigência do JOA são responsabilidade de cada um dos consorciados. Nesse sentido, a

57 Nesse sentido, o exemplo citado por Bucheb (2007) é preciso e esclarecedor: "Por exemplo, o JOA pode determinar que as decisões serão aprovadas pelo voto de, no mínimo, duas das empresas consorciadas não afiliadas, que reúnam, pelo menos, 60% de participação no empreendimento".

responsabilidade pelos danos causados pela Operadora é limitado ao seu WI, exceto nos casos de negligência (*gross negligence*) ou dolo (*willful misconduct*) do *senior supervisory personnel* . A exceção é aplicável também nos casos de danos ambientais onde os danos indiretos, lucros cessantes e indenizações de caráter punitivo são limitados ao WI de cada empresa independentemente de dolo ou negligência (BUCHEB, 2007).

Em sua obra, Bucheb (2007) relata que, na definição do *senior supervisory personnel*, com o objetivo de limitar a sua exposição, o Operador optará por indicar ocupantes de cargos gerenciais mais elevados, de modo que somente poderá ser responsabilizado pela ação ou omissão de seus gerentes superiores. Por outro lado, as não operadoras, para defender os seus interesses, defenderão a indicação de profissionais de nível hierárquico inferior.

5.2.2 *Joint Ventures* no PSC Brasileiro

Em sua obra, Ribeiro (2012) destaca que, no caso do Regime de Partilha no Brasil, as leis restringem a liberdade de atuação das empresas na formação dos consórcios. Com base na Lei 12.351 de 2010, o edital da 1ª rodada de licitação sob o regime de partilha determina que o licitante vencedor deva constituir consórcio com a PPSA e com a Petrobras, caso esta não figure entre os componentes do consórcio vencedor da licitação ou caso o licitante vencedor seja uma única sociedade empresária, distinta da Petrobras. Outro aspecto restritivo é o fato de que o edital, ainda com base na Lei 12.351 de 2010, determina que a Petrobras deva ser a Operadora com um mínimo de 30% de participação. A partir do exposto, depreende-se que o JBA continuará sendo um contrato privado como sugerido por Bucheb (2007), porém, poderá ter um dos componentes (Petrobras) do consórcio não figurando entre os signatários do JBA.

Seguindo a sequência típica dos principais contratos de parcerias de E&P sugerido por Bucheb (2007), teremos o Contrato de Consórcio e, agora em substituição ao Contrato de Concessão, teremos o Contrato de Partilha da Produção. A restrição em relação à formação de consórcio mencionado por Ribeiro estará refletida no Contrato de Consórcio com a presença obrigatória da PPSA e da Petrobras, esta última como Operadora com no mínimo 30% de WI. O WI da PPSA será de 0%, ou seja, participação indivisa nula nos direitos e obrigações do Consórcio e 50% dos votos nas deliberações do Comitê Operacional, além de voto de qualidade e poder de veto.

No PSA brasileiro, o instrumento particular que disciplina os direitos e as obrigações do Operador e do(s) Não Operador(es), os aspectos técnicos, operacionais e contábeis que envolvem a operação conjunta são as “Regras do Consórcio”. As principais cláusulas das “Regras do Consórcio” são:

Comitê Operacional: disciplina o procedimento de votação, das deliberações, determina o estabelecimento de um regimento interno para regular a relação entre os consorciados, entre outros.

Operador: define a Petrobras como Operadora do Consórcio e as obrigações, direitos e responsabilidades desta na condução da operação conjunta.

Planejamento e Execução de Atividades dentro do Consórcio: estabelece regras para programa de trabalho e orçamento, procedimento de contratação, planos de exploração, desenvolvimento e de produção, autorização para dispêndio, entre outros.

Operações com Riscos Exclusivos: define a aplicabilidade do conceito, o procedimento para a proposição da operação com risco exclusivo, regras para custos e prêmios decorrentes deste tipo de operação, entre outros.

Princípios para Disponibilização da Produção: estabelecem os princípios e as regras de prioridade para a retirada ordenada da produção de óleo e de gás. Determinam ainda o estabelecimento de um acordo específico para disciplinar o assunto.

Discorremos até agora sobre as *joint ventures* contratuais, as quais são formadas, exceção feita à Petrobras no PSA, a partir das vontades livremente manifestadas pelas empresas que as constituem. Vamos descrever, a partir de agora, as *joint ventures* que decorrem do processo de individualização da produção, as quais são obrigatórias e independentes das vontades das partes.

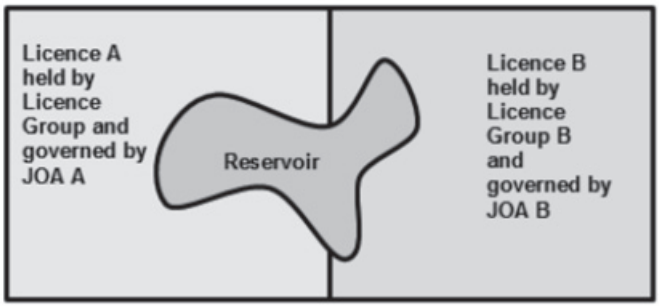
5.2.3 *Joint Ventures* Obrigatórias: Unitização

De acordo com Braga (2012), nos primórdios da indústria do petróleo era adotada a regra da captura em que o proprietário da superfície do solo onde o poço foi perfurado também tinha a propriedade do petróleo extraído, mesmo que este recurso fosse obtido por meio de migração do petróleo localizado abaixo de outra superfície de outro proprietário. Essa regra, no entendimento de Bucheb (2007), implicava em produção predatória do petróleo. Como era legalmente possível drenar o petróleo de propriedade vizinha, a regra em questão incentivava a produção acelerada por meio de perfuração excessiva de poços e a depredação dos reservatórios (YERGIN, 2010).

Foi nesse contexto, em contraponto ao instituto da regra da captura, que se desenvolveu o conceito de unitização nos casos em que a jazida se estendia por mais de um bloco (BUCHEB, 2007). Nessas situações, a jazida é desenvolvida e pro-

duzida conjuntamente por todos os detentores do direito de E&P (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al.*, 2010). O conceito da unitização está ilustrado na figura abaixo na qual é possível observar uma jazida que se estende por duas áreas onde o Bloco A foi concedido à JV A que está sujeita aos dispositivos do JOA A e o Bloco B foi concedido à JV B que está sob a vigência do JOA B.

Figura 8 Unitização



Fonte: Andrews Kurth LLC[58].

Identificada a possibilidade de unitização, deve ser instaurado o processo de individualização da produção que, no Brasil, é definido na Lei 12.351/2010 como:

> Procedimento que visa à divisão do resultado da produção e ao aproveitamento racional dos recursos naturais da União, por meio da unificação do desenvolvimento e da produção relativos à jazida que se estenda além do bloco concedido ou contratado sob o regime de partilha de produção.

Da leitura do Artigo 33 da Lei 12.351/2010[59], depreende-se que a individualização da produção é obrigatória no Brasil quando nas situações em que a jazida se estender além do bloco concedido ou contratado sob o regime de partilha. Ainda, estabelece a obrigatoriedade da assinatura de um acordo de individualização da produção (AIP) entre os interessados e que a ANP deverá acompanhar o processo negocial e ser aprovado por esta.

O processo de individualização da produção é normalmente calculado em três estágios: participação do grupo[60], participação da área[61] e, por fim, a participação individual[62] (DERMAN e MELSHEIMER, 2010). Utilizando a Figura 9 acima, imagine a unitização do reservatório que se estende por Bloco A e Bloco B. A participação do grupo refere-se às participações dos consórcios sob a vigência do JOA A e JOA B,

58 Disponível em: <http://www.andrewskurth.com/pressroom-publications-1133.html>. Acesso em: 16 maio 2015.

59 Art. 33. O procedimento de individualização da produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos deverá ser instaurado quando se identificar que a jazida se estende além do bloco concedido ou contratado sob o regime de partilha de produção.

60 Tradução livre de *group interest*.

61 Tradução livre de *tract interest*.

62 Tradução livre de *uniti interest*.

respectivamente. A área representa a porção que a jazida ocupa em cada um dos Blocos. Nesse exemplo, 70% da área do reservatório pertencem ao Bloco A e 30% pertence ao Bloco B. A participação individualizada é produto da multiplicação entre participação do grupo e participação da área. Ribeiro (2012) ressalta que, após a definição da participação de cada IPA no AIP, esta participação deve ser dividida no âmbito do IPA conforme WI de cada empresa que o integra.

Derman e Melsheimer (2010) destacam que, apesar da aparente simplicidade de cálculo, o processo de definição da participação é longo e trabalhoso. A fórmula da participação é o "coração" do AIP e deve levar em consideração, além do volume de hidrocarbonetos *in situ* na área unitizada, aspectos como a relação óleo-gás, a qualidade do óleo e do gás, o momento da produção, a localização do reservatório na estrutura geológica e os custos relacionados a investimentos realizados na fase pré-unitização e infraestrutura disponibilizada de cada uma das partes.

O Artigo 13 da Resolução ANP nº 25/2013[63] estabelece as informações que deverão constar no AIP:

> Art. 13. O Acordo de Individualização da Produção deverá conter pelo menos as seguintes informações:
>
> I - a identificação da Jazida Compartilhada;
>
> II - a definição da Área Individualizada com a delimitação dos polígonos;
>
> III - a definição do Operador da Área Individualizada;
>
> IV - a divisão de direitos e obrigações das Partes, que envolverem ou impactarem a União e o interesse público;
>
> V - as Participações na Jazida Compartilhada;
>
> VI - a possibilidade de ocorrência de Redeterminações, com seus critérios, condições, prazos, limites e quantidade;
>
> VII - os percentuais e regras de conteúdo local, nos termos do Capítulo X desta Resolução;
>
> VIII - as obrigações de cada Parte relativas ao pagamento das Participações e Receitas Governamentais e de Terceiros, nos termos do Capítulo IX desta Resolução;
>
> IX - a vigência do Acordo de Individualização da Produção; observado o disposto nos §§ 4º e 5º deste artigo.

63 Fonte: Disponível em: <http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2013/julho/ranp%2025%20-%202013.xml>. Acesso em: 03 jun. 2015.

> X - os mecanismos de solução de controvérsias;
>
> XI - o Plano de Desenvolvimento da Jazida Compartilhada objeto de Individualização da Produção.
>
> § 1º Poderá ser incluída no Acordo de Individualização da Produção mais de uma Jazida Compartilhada pelas Partes, discriminadas as Participações em cada uma delas.
>
> § 2º Para a definição das Participações, será utilizada, preferencialmente, a proporção do Volume Original de Óleo Equivalente da Jazida Compartilhada em cada Área sob Contrato, podendo as Partes submeter outros critérios à avaliação e aprovação da ANP.
>
> § 3º Não sendo submetido à avaliação e aprovação da ANP relatório acompanhado de laudo que ateste a equivalência energética entre os volumes de óleo e gás, será utilizada a relação 1 m^3 de Petróleo = 1.000 m^3 de Gás Natural, medidos sob as condições de referencia de 20ºC de temperatura e 0,101325 MPa de pressão.
>
> § 4º A vigência do Acordo deverá ser adequada à vigência dos contratos que outorgaram às Partes os direitos de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural nas Áreas sob Contrato.
>
> § 5º Caso sejam diferentes os prazos das Fases de Exploração ou Produção das áreas para as quais a Jazida se estende, a ANP, a seu exclusivo critério, poderá estender a vigência destas Fases, respeitadas as disposições legais.
>
> § 6º Para a elaboração do Acordo, as Obrigações Divisíveis deverão ser cumpridas conforme as regras de cada Contrato e as Obrigações Indivisíveis de acordo com regulamentação da ANP.

Nas áreas unitizadas, a jazida é tratada como única para todos os propósitos. Há a indicação de um único operador para gerenciar as atividades de E&P na jazida unitizada dentro dos limites de autoridade garantidos por meio de *Unit Operating Agreement* (UOA). Em diversos sentidos, o UOA é similar ao JOA (SMITH, DZIENKOWSKI, *et al.*, 2010) e proporciona a governança da operação da área unitizada por meio de estabecimento de um Comitê Operacional composto por representantes de cada uma das empresas (DERMAN e MELSHEIMER, 2010). De fato, a partir da leitura do modelo de UOA da AIPN (2006) é possível identificar grande semelhança de estrutura deste como o do JOA da AIPN (2002).

6. POTENCIAIS IMPACTOS DO NOVO MODELO REGULATÓRIO NA GOVERNANÇA DE *JOINT VENTURES*

Atualmente, três tipos de IPA's convivem na província do Pré-Sal. As áreas sob vigência do Contrato de Concessão representam 28% e as áreas sob Contrato de Cessão Onerosa, 2,46% da província do Pré-Sal. O restante, aproximadamente 69,5%[64] , deverá ficar sob vigência do Contrato de Partilha de Produção (BRAGA, 2012). Derman e Melsheimer (2010), Braga (2012) e Braga e Szklo (2012) abordaram nos respectivos trabalhos o impacto do novo marco regulatório no processo de individualização da produção (unitização).

A primeira hipótese abordada por Braga (2012) trata do cenário em que uma jazida se estende por blocos sob os diferentes regimes contratuais, conforme representado na figura abaixo. Segundo a autora, nessas situações configura-se uma conexão contratual, ou seja, há necessidade de utilização de diferentes tipos de contratos para a realização de uma única operação econômica.

Figura 9 Jazida compartilhada sob a vigência de três IPAs.



Fonte: Braga (2012).

A segunda hipótese abordada por Braga (2012) trata da possibilidade de uma jazida compartilhada se estender por blocos sob os diferentes regimes fiscais e para áreas ainda não contratadas conforme ilustrado na figura que segue. Em relação às áreas não contratadas, o artigo 36 da Lei 12.351 de 2010 estabelece que a PPSA seja

64 Na 1ª rodada de licitação sob o regime de partilha foi ofertado um bloco com extensão de 1.547,76 m2, o que representa uma área de aproximadamente 1,3% do total da província considerando a estimativa elaborada por Derman e Melsheimer (2010).

a representante da União para celebrar a AIP com as demais interessadas nos casos em que as jazidas do Pré-Sal e das áreas estratégicas se estenderem para áreas não concedidas ou não partilhadas.

Ao analisar sobre a participação da PPSA como parte do AIP nessas áreas, Braga (2012) destaca a necessidade de se ter cautela na análise do dispositivo, visto que temos de um lado as IOCs que visam à maximização do lucro e, por outro lado, um representante da Administração Pública que visa ao interesse público. A autora destaca ainda o fato de o § 2º do mesmo artigo estabelecer que o regime de E&P a ser adotado nas áreas não concedidas ou partilhadas independe do regime vigente nas áreas adjacentes. Assim, mesmo que uma porção da jazida unitizada esteja localizada em um bloco sob o regime de concessão, a área não contratada poderá ser declarada como estratégica, devendo adotar o regime de partilha.

Figura 10 Jazida compartilhada que se estende para área não contratada.



Fonte: Braga (2012).

Derman e Melsheimer (2010) destacam que, nos casos de unitização, as partes cedem o controle sobre as operações para um Comitê Operacional da área unitizada (*Unit Operating Committee*). O *Unit Operating Committee* então, assim como o Comitê Operacional definido no JOA, tem a responsabilidade pela governança da *joint venture*. De acordo com os autores, o novo modelo regulatório brasileiro afeta esse conceito e exemplificam a afirmação com os casos de unitização de blocos sob regime de concessão com as áreas que a União detém participação. Nessas situações, os antigos concessionários terão que ceder o direito de conduzir as operações e passarão a ser meros participantes de uma *joint venture* que deverá ter a Petrobras

como Operadora, após a assinatura do UOA. Ainda, o fato de a PPSA ter 50% dos votos no UOA poderá ter implicações na aprovação do Programa de Trabalho e Orçamento, AFE, Processo de Contratação e outras questões operacionais, como a decisão de perfuração de um poço (DERMAN e MELSHEIMER, 2010).

Uma questão que decorre da análise de Derman e Melsheimer (2010) é se a PPSA poderá ter 50% dos votos no UOA independentemente do seu WI na jazida unitizada. Apesar de ainda não ser possível precisar a participação da União[65] nas jazidas unitizadas, no caso da unitização do campo de Lula, a estimativa é de que a participação da União seja mínima em relação ao tamanho do campo[66]. Nesse caso, apesar de possuir WI irrelevante, a PPSA poderá ter papel relevante no *voting procedure* justamente em função da prerrogativa de possuir o poder de voto de qualidade e de veto. Sendo assim, uma alternativa para o caso seria o estabelecimento de um procedimento específico que definisse a participação escalonada da PPSA de acordo com o WI desta na jazida compartilhada nas decisões do Comitê Operacional com o objetivo de que as partes compartilhassem a autoridade de forma mais igualitária e também preservassem os direitos adquiridos e para dessem previsibilidade regulamentar acerca do assunto.

Outro assunto que impacta diretamente as operações das JVs é a questão da retirada de produção. A seção 7 da Regra do Consórcio prevê a assinatura de um Acordo de Disponibilização da Produção de Petróleo e Gás, que estabeleça os direitos e as obrigações das empresas e da PPSA para a retirada ordenada da produção. Um possível conflito poderá aparecer porque, de um lado, o Contrato de Partilha de Produção define no seu artigo 2.7 que tanto a PPSA quanto a União não assumirão quaisquer riscos ou perdas operacionais, mas por outro lado, as práticas internacionais indicam que cada parte que retira a sua parcela de produção tem a responsabilidade sobre a operação de transferência de petróleo e, consequentemente, pelos danos e prejuízos causados em decorrência da falha na operação em questão.

Como a PPSA não poderá assumir qualquer tipo de riscos ou perdas operacionais, a solução mais razoável parece ser aquela em que a Petrobras seja contratada como agente comercializador com base no artigo 45[67] da Lei 12.351 de 2010. Nesse caso, o Acordo de Disponibilização deverá levar em consideração que a Petrobras

65 A ANP não aprovou nenhum AIP em que a União seja uma das partes até a conclusão do presente trabalho. Fonte: Disponível em: <http://goo.gl/rlYbua>. Acesso em: 21 maio 2015.

66 Fonte: Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,reservas-do-campo-de-lula-podem-aumentar-imp-,705968>. Acesso em: 21 maio 2015.

67 Lei 12.351 de 2010.

Art. 45. O petróleo, o gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos destinados à União serão comercializados de acordo com as normas do direito privado, dispensada a licitação, segundo a política de comercialização , referida nos incisos VI e VII do art. 9o.

Parágrafo único. A empresa pública de que trata o § 1o do art. 8o, representando a União, poderá contratar diretamente a Petrobras, dispensada a licitação, como agente comercializador do petróleo, do gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos referidos no caput.

exercerá três papéis distintos dentro da *joint venture* – Operador, *lifter*[68] e agente comercializador da parcela da União – e deverá delimitar os direitos, obrigações e as responsabilidades desta e de outras empresas envolvidas.

Da leitura dos princípios relacionados à atividade de retirada de produção listados na Seção 7 da Regra do Consórcio, podemos observar uma certa similaridade com os modelos sugeridos pela AIPN: *Lifting Agreement* para retirada de petróleo e *Gas Balancing Agreement* para a retirada de gás natural. Porém, para o caso em discussão que prevê que a parcela da PPSA será mínima, será necessário que ajustes sejam feitos para que questões comerciais e operacionais estejam em equilíbrio.

Braga (2012) alerta para o problema decorrente da conexão contratual entre o regime de partilha e de concessão relacionado à definição das participações governamentais. Como a regra para a apuração da Participação Especial que é exclusiva do regime de concessão é distinta da apuração do Custo Óleo, exclusiva para o Regime de Partilha, a autora alerta para a necessidade de haver uma regulamentação específica para procedimentar a apuração destas participações governamentais para os processos que envolvam a unitização dessas áreas. Já em relação ao custeio da produção, Derman e Melsheimer (2010) destacam que, como a recuperação de custos é permitido no PSA, a consciência em relação a custos deverá ser menor nesse tipo de regime quando comparado ao regime de concessão, no qual a recuperação de custo não é possível. Nesse sentido, os autores alertam que a falta de alinhamento em relação ao procedimento de custeio poderá trazer problemas em casos de unitização entre esses dois tipos de regimes.

Já antes do advento do novo marco regulatório, em seu artigo, Bucheb (2010) alertava para o problema envolvendo a unitização e as diferenças regulatórias ao longo das rodadas de licitações. O conteúdo local era um dos critérios de julgamento de ofertas, pois a unitização envolvendo blocos com diferentes níveis de compromissos assumidos pode resultar em conflito entre os concessionários[69] . Para estas situações, o autor alerta para a necessidade de se diferenciar as obrigações divisíveis, passíveis de cumprimento fracionado, das obrigações indivisíveis, que não são passíveis de cumprimento fracionado. Com o advento do novo marco regulatório, o problema relatado por Bucheb (2010) é também extensível quando há unitização entre uma área sob regime de concessão e uma área sob regime de partilha ou área da cessão onerosa.

De forma mais específica para a Petrobras, a obrigatoriedade de ser a Operadora única de todos os blocos da área do Pré-Sal e das áreas estratégicas definidas pela União poderá obrigar a empresa a operar um bloco com um parceiro que não

68 A AIPN define lifter como uma Parte que detém o direito e a obrigação de efetuar a operação de retirada de petróleo em conformidade com a programação estabelecida pelo Operador.

69 O autor faz referência apenas a concessionários porque à época da publicação do artigo apenas o Regime de Concessão vigorava no país. Porém, o raciocínio é aplicável para as empresas que atuam em outros tipos de regimes fiscais.

escolheu e ter que assumir um compromisso econômico que ela pode não concordar[70] ou mesmo suportar. A possível consequência disso é que, como nas *joint ventures* atuais definidas por Barry (1993) o Operador é responsável pelo fornecimento de pessoal e pela gestão da *joint venture*, a Petrobras poderá não ter condições de fornecer recursos necessários e qualificados para o bom andamento das operações[71] . Para ilustrar o cenário, vamos imaginar uma área unitizada que se estende para uma área ainda não partilhada, na qual a Petrobrás não possui participação. A União, ao considerar a área como estratégica, poderá adotar o regime de partilha independentemente do tipo de regime que estiver em vigor nas áreas adjacentes[72] e, assim sendo, a Petrobras atuará obrigatoriamente como operadora da área unitizada. Como nesse caso estamos tratando de uma área decorrente do processo de unitização, é possível que o WI destinado para a Petrobras seja irrelevante e, mesmo assim, como operadora, esta será obrigada a conduzir as campanhas exploratórias, os projetos de desenvolvimento e também operar as plataformas na fase de produção em nome da JV.

O cenário acima descreve perfeitamente o risco levantado por Derman e Melsheimer (2010) em que os antigos concessionários terão que ceder o direito de conduzir as operações e passarão a ser meros participantes de uma *joint venture* que deverá ter a Petrobras como Operadora, após a assinatura do UOA. As discussões em torno do caso do bloco BM-S-54 - o bloco foi concedido ao consórcio formado pela Shell que detém 80% de WI e Total com 20% de WI – são importantes, pois o que for decidido deverá demonstrar a tendência e o entendimento que o CNPE adotará em relação ao tema[73] .

70 Fonte: Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,modelo-de-operador-unico--pode-engessar-petrobras-diz-ibp,443450>. Acesso em: 21 maio 2015.

71 Entre as diversas possíveis consequências desse fato, podemos citar os atrasos no ritmo de produção de petróleo e de gás. Nesse sentido, a FGV (2010) realizou um estudo do ponto de vista econômico e chegou à conclusão de que esse fato poderia resultar em perdas de arrecadação para o governo para cada ano de atraso, entre R$ 48,9 bilhões e R$ 53 bilhões a valor presente de 2009.

72 § 2o do artigo 36 da Lei 12.351/2010: O regime de exploração e produção a ser adotado nas áreas de que trata o caput independe do regime vigente nas áreas adjacentes.

73 Para maiores informações, vide http://www.fecombustiveis.org.br/clipping/shell-pode-operar-area--nao-licitada-do-pre-sal/. Acesso em: 04 jun. 2015.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir os objetivos sugeridos no Capítulo 1, foi realizada uma pesquisa histórica sobre a evolução da indústria mundial do petróleo desde a gênese em 1849 com a descoberta do primeiro poço em Titusville pelo Coronel Drake até a transformação da sociedade que Yergin (2010) cunhou de "Sociedade do Hidrocarboneto". Foi destacado o papel fundamental que empreendedores privados, com destaque para o americano John D. Rockfeller, desempenharam na consolidação da indústria e como o petróleo se tornou um instrumento de política nacional, principalmente após a Primeira Guerra Mundial. Discorreu-se sobre a intensificação da participação governamental – através de participação acionária, criação de empresas estatais ou estatização das empresas privadas – na indústria do petróleo e como se deu o deslocamento do centro de gravidade da produção mundial de petróleo e de poder dos Estados Unidos para o Oriente Médio. Além disso, foi descrito como as IOCs formaram as primeiras JVs para atuarem na indústria em que os HCs demandavam retornos cada vez mais elevados e impunham novos tipos de IPA como Contrato de Partilha de Produção e Contrato de Serviço ou até mesmo a estatização delas.

Após a análise da indústria mundial, foi realizada uma pesquisa sobre a evolução da indústria brasileira de petróleo desde a primeira permissão concedida a Thomas Denny Sargent para extração de petróleo na Bahia em 1864 até o advento do novo marco regulatório para a atividade de E&P no País em função das descobertas de megacampos de petróleo na província do Pré-Sal. Foi destacado o papel fundamental desempenhado pela Petrobras no desenvolvimento da indústria petrolífera do Brasil e como a quebra do monopólio da atividade de E&P transformou a indústria e a atuação de IOCs no Brasil, sobretudo por meio de JVs. Foram descritos os dois novos IPAs – a saber, o Regime de Partilha de Produção e o Regime de Cessão Onerosa – que, a partir do advento do novo marco regulatório com a promulgação das Leis em 2010, passaram a conviver com o Regime de Concessão que fora instituída no País em 1997 na área do Pré-Sal.

Em decorrência da convivência de três IPA's na área do Pré-Sal – a saber, Regime de Concessão, Regime de Partilha da Produção e Regime de Cessão Onerosa – e a eminente possibilidade de que existam jazidas compartilhadas e que foram contratadas sob os diferentes regimes, foram identificados alguns problemas de governança que as IOCs poderão enfrentar:

> Procedimento de voto no UOA: existe uma possibilidade de que a PPSA detenha 50% dos votos independentemente do WI na jazida compartilhada. Para assegurar o direito das partes envolvidas no UOA, o estabelecimento de um procedimento específico que regule a participação escalonada da

PPSA de acordo com o seu WI na jazida compartilhada poderia ser uma solução para este problema.

Retirada de Produção: caso a PPSA contrate a Petrobras como agente comercializador da sua parcela de produção, esta última desempenhará o papel de Operador, lifter e de comercializador ao mesmo tempo. Nesse sentido, foi sugerido que o Acordo de Disponibilização de Petróleo e de Gás deverá delimitar de forma clara os direitos, as obrigações e as responsabilidades que cada empresa desempenhará no contexto do UOA e do Acordo em questão.

Estratégia de Formação de JV's, Otimização de Portfólio e Disponibilidade de Recursos: em função da obrigatoriedade de ser a Operadora única de todos os blocos da área do Pré-Sal e das áreas estratégicas, poderá obrigar a Petrobras a operar um bloco com um parceiro que não escolheu e ser obrigada a assumir um compromisso econômico que ela não concorda ou mesmo não pode arcar. Ainda em função das obrigações legais, a Petrobras poderá ser obrigada a permanecer em um empreendimento que não esteja alinhado com a sua estratégia de otimização de portfólio. Por fim, foi identificada a possibilidade de a Petrobras não ter recursos na quantidade e na qualidade suficiente para suportar a operação na condição de Operadora única das áreas em questão.

Participações Governamentais e Conteúdo Local: as discussões acerca desses itens evidencia que os diferentes IPAs ou diferentes rodadas de licitação podem trazer obrigações contratuais distintas. O fato de a metodologia de apuração do custo óleo e a participação especial serem diferentes exigirá do Operador um ajuste no modelo de apropriação de gastos, gestão de recursos e de gastos tanto para atender às exigências da ANP quanto da PPSA.

RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho abordou os potenciais problemas decorrentes da convivência de três IPAs como consequência do processo de unitização na governança de *joint ventures* na área do Pré-Sal brasileiro. Com a aproximação da assinatura dos primeiros AIPs que deverão confirmar a unitização das jazidas sob a vigência de diferentes tipos de IPAs, estudos de casos reais podem ser desenvolvidos no futuro com o objetivo de aprofundar os potenciais problemas destacados no presente estudo. Além disso, os problemas de governança existentes nas unitizações de jazidas que se estendem além das fronteiras de um país (*cross-boundary unitizations*) poderiam ser objetos de estudos futuros.

Outra área que poderiam se aprofundar seria a análise da participação da PPSA no processo de retirada de produção de petróleo e de gás. Além do aspecto comercial, o processo em questão demanda decisões operacionais rápidas por parte do *lifter*. Nesse sentido, um estudo para verificar a prontidão/agilidade da PPSA para atendimento a essas necessidades e os impactos da participação desta no processo em questão também poderia ser realizado. Além disso, poder-se-ia analisar como os outros HCs (por exemplo, Nigéria) atuam na apropriação da produção no PSC.

Por fim, a depender da decisão do CNPE sobre a questão do operador único para as áreas do Pré-Sal e áreas estratégicas, duas linhas de estudos poderão ser desenvolvidas: (1) caso seja confirmada que a Petrobras será a operadora única, o impacto econômico-financeiro como sugerido por FGV (2010) poderia ser analisado especificamente para essas áreas. Além disso, os eventuais benefícios e os malefícios da decisão para a Petrobras poderiam ser analisados em estudos futuros; e, (2) caso a decisão seja pela não exclusividade da Petrobras, os impactos disso no desenvolvimento da indústria petrolífera brasileira e na atratividade de investimentos e tecnologias externos também poderiam servir de análise em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AIPN. **Lifting Agreement**, 2001.

_____. **Study and Bid Group Agreement**, 2006.

_____. **Unitization and Unit Operating Agreement**, 2006.

_____. **Joint Operating Agreement JOA**, 2012.

_____. **Gas Balancing Agreement**, 2014.

ALKIMIN, V. A. **O Histórico da Extração e da Exploração do Petróleo no Brasil e o Novo Marco Regulatório do Pré-Sal**. Fórum Brasileiro sobre as Agências Reguladoras. Rio de Janeiro: EMERJ. 2011.

BARRY, R. **The Management of International Oil Operations**. Tulsa: Penn Well Corporation, 1993.

BP. **Energy Outlook 2035**. [S.l.]. 2015. Disponível em http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/energy-outlook-2015/Energy_Outlook_2035_booklet.pdf. Acesso em 02/04/2015.

BRAGA, L. P. O processo de individualização da produção na área do pré-sal e os potenciais problemas práticos advindos da convivência dos três modelos de contratos internacionais de petróleo. **COPPE/UFRJ**, Rio de Janeiro, 2012.

BRAGA, L.; SZKLO, A. A convivência de três espécies de contrato de petróleo intenacional na árrea do pré-sal e as implicações para o processo de individualização da produção. **Rio Oil & Gas Expo and Conference 2012**, Rio de Janeiro, 2012.

BUCHEB, J. A. Parcerias empresariais (*joint ventures*) nas atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil, Teresina, n. Ano 12, n 1483, 24 jul. 2007. Disponivel em: <http://jus.com.br/artigos/10187>. Acesso em: 22 jan. 2015.

_____. Unitização no Brasil - Questões Controversas. **Rio Oil & Gas Expo and Conference**, Rio de Janeiro, 2008.

_____. A unitização de jazidas no novo marco regulatório das atividade de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil. **Revista de Direito da Energia**, São Paulo, 2010.

CAMPOS, T. N. D.; NUNES, E. P. Rodadas de licitações: evolução e novas perspectivas. **Rio Oil & Gas Conference 2010**, Rio de Janeiro, 2010.

CANELAS, A. L. D. S. Evolução da importância econômica da indústria de petróleo e gás natural no Brasil: contribuição a variáveis macroeconômicas. **COPPE/UFRJ**, Rio de Janeiro, 2004.

CARVALHO, P. Joint Venture: um olhar voltado para o futuro. **Revista de Direito Privado**, São Paulo, 2001. p. 164-165.

CLÔ, A. Oil economics and policy. **The European Secretary for Scientific Publications**, 2008. 59.

COSTA LIMA, G. A.; GASPAR RAVAGNANI, A. T. F. S.; SCHIOZER, D. J. Proposed Brazilian Fiscal System for Pre-Salt Projects: A Comparative Study of Gain and Loss of Government and Companies. **SPE**, Campinas, 2010.

DERMAN, A. B.; MELSHEIMER, A. Unitization agreements: a primer on the legal issues for unitization of the brazilian pre-salt. **Rio Oil & Gas Conference 2010**, Rio de Janeiro, 2010.

DIAS, J. L. D. M.; QUAGLINO, M. A. **A questão do petróleo no Brasi**l: uma história da Petrobras. Rio de Janeiro: CPDOC/Fundação Getulio Vargas: Petrobras, 1994.

DUVAL, C. et al. **International petroleum exploration and exploitation agreements**. New York: Barrows, 2009.

GALBRAITH, J. K. **O Novo Estado Industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GOMES, C. J. V. O Marco Regulatório da Prospecção de Petróleo no Brasil: o Regime de Concessão e o Contrato de Partilha de Produção. **4º Fórum Senado Debate Brasil – Nova Fronteira do Petróleo: os desafios do Pré-Sal**, Brasília, 2008.

JOHNSTON, D. **International Petroleum Fiscal Systems and Production Sharing Contracts**. Tulsa, Oklahoma: Pennwell Publishing Company, 1994.

_____. How to evaluate the fiscal terms of oil contracts. **Columbia University Press**, New York, 2007. p. 67.

KAYO, E. K. et al. Aquisições, Joint Ventures ou Outro Tipo de Aliança? Uma Análise dos Determinantes da Estratégia de Expansão de Empresas Brasileiras. **IV Encontro de Estudos em Estratégia**, 2009.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theorical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, 1988. p. 319-332.

_____. The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. **The Journal of Industrial Economics**, 1989.

LEUCH, H. L. Recent evolution of petroleum exploration and exploitation agreements in developing countries: new approaches to introduce more flexibility and progressivity in the contractual terms. **Natural Resources Forum**, New York, 1986.

LIMA COSTA, G. A.; GASPAR RAVAGNANI, A. T. F. S.; SCHIOZER, D. J. Proposed Brazilian Fiscal System for Pre-Salt Production Projects: A Comparative Study of Gain and Loss of Government and Companies. **SPE**, 2010.

LOWE, J.; ANDERSON, O. L. Contracts Used in in International Petroleum Development. **Professional Trainning Series. University of Dundee**, Reino Unido, 2011.

LUCCHESI, R. D. Regimes Fiscais de Exploração e Produção de Petróleo no Brasil e no Mundo. **UFRJ, COPPE**, Rio de Janeiro, 2011.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, 2001. 387-401.

MELO, E. G. D. Parcerias em Exploração e Produção de Petróleo e Gás: Estudo de Caso do Consórcio (Joint Venture) Manati. **UFBA**, 2013.

ONIP. Situação da sísmica terrestre no Brasil. **Projeto ONIPGEO**, Rio de Janeiro, 2003.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourse-based--view. **Strategic Management Journal**, vol. 14, 1993. 179-191.

PIRES, P. V. **A evolução do monopólio estatal do petróleo**. Rio de janeiro: Lumen Juris, 2000.

PPSA. Relatório Semestral de Atividades Relacionadas aos Contratos de Partilha de Produção para Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural. **Ministério de Minas e Energia**, 2014.

QUINTAS, H.; QUINTANS, L. C. P. **A História do petróleo**: no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2009.

RIBEIRO, J. G. O Comitê Operacional como Mecanismo de Governança dos Consórcios para Exploração e Produção do Pré-Sal. **Fundação Getulio Vargas**, 2012.

RIBEIRO, M. R. D. S. **Direito do Petróleo**: as joint ventures na indústria do petróleo. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

SAWLER, J. Horizontal Alliances and the Merger paradox. **Managerial and Decision Economics**, v. 26, n. 3, 2005. p. 243-248.

SIMÃO, N. B. A Reestruturação do Setor Petrolífero no Brasil: A questão da Tributação. **COPPE; UFRJ**, Rio de Janeiro, 2001.

SMITH, E. E. et al. **International petroleum transactions**. Westminster, EUA: Rocky Mountain Mineral Law Foundation, 2010.

SOUZA, F. J. R. D. A Cessão Onerosa de Áreas do Pré-Sal e a Capitalização da Petrobras. **Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**, 2011.

TOLMASQUIM, M. T.; PINTO JÚNIOR, H. Q. **Marcos regulatórios da indústria mundial do petróleo**. Rio de Janeiro: Synergia, 2011.

YERGIN, D. **O Petróleo**: Uma história mundial de conquistas, poder e dinheiro. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

3º

Plano de Negócio para a Abertura da Empresa EspaçOtimizado

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE 30 – Alphaville

Bruno Negrelli
Evandro Souza da Silva
Flavio Macéa Coelho
Hugo Duarte Batista
Ingrid Antunes Silva Sartori
Marcelo Lopes Valente
Mirian Raquel Sousa Simplício
Sérgio Manograsso Di Giulio

Orientador

Prof. Ph.D. Luís Eduardo Machado

Sumário

Resumo	**197**
Sumário Executivo	**199**
1. Estruturação do Negócio	**201**
2. Análise de Mercado	**202**
3. Gerenciamento do Processo Produtivo e Operacional	**240**
4. Gerenciamento de Pessoas	**252**
5. Responsabilidade Social e Ambiental	**265**
6. Posicionamento Estratégico	**266**
7. Planejamento das Variáveis Mercadológicas	**267**
8. Justificativa de Vendas e Custos	**274**
9. Estrutura Legal e Tributária do Negócio	**281**
10. Planejamento da Abertura da Empresa	**296**
11. Conclusões e Desafios	**299**
12. Planejamento Financeiro	**300**
Referências	**302**

Resumo

O presente plano de negócios se propõe a apresentar toda a estrutura, bem como a análise financeira para a abertura da empresa EspaçOtimizado, que comercializará mesas-quadro personalizadas através de e-commerce e showroom para os públicos da classe A, B e C, principalmente, na região do munícipio de Barueri e Grande São Paulo. O objetivo da empresa é faturar no primeiro ano de atividade, considerando um cenário realista, a marca de mil mesas-quadro, sendo o início de suas atividades programado para junho de 2016. O investimento inicial para a abertura da empresa é de R$ 224.120,77, com projeção de faturamento inicial de R$ 1.902.033,10 para o primeiro ano de atividade, considerando uma TIR de 106,79%, indicando a viabilidade deste plano de negócios.

Sumário Executivo

A empresa EspaçOtimizado foi criada para produzir mesas-quadro personalizadas, indicadas para espaços reduzidos, inicialmente para a cidade de Barueri e a região metropolitana de São Paulo, para os públicos das classes A, B e C. Provisiona-se para o primeiro ano, mil mesas-quadro entre os dois modelos Arte & Design e Note & Play. A comercialização será realizada por e-commerce e showroom, com serviço de instalação e pós-venda. O início das atividades está previsto para o dia 1º de junho de 2016.

A ideia do negócio surgiu da necessidade de otimizar espaços pequenos transformando-os em um lugar espaçoso. A tendência de varandas gourmet nos novos imóveis justifica o grande potencial de compra do produto. Além disso, soma-se o grande diferencial do negócio que é a personalização do produto, que o potencial cliente poderá escolher com as suas características.

Para a abertura da EspaçOtimizado, será necessário um capital inicial de R$ 224.120,77, sendo 100% próprio, dividido entre os sócios (R$ 112.060,39). Esse capital será aplicado para a completa estruturação da empresa, como instalações, reforma da loja, aquisição de ativos, estoque mínimo, capital de giro, dentre outros.

A análise financeira mostra que a empresa é totalmente viável, pois apresenta um faturamento superior ao ponto de equilíbrio mesmo no cenário pessimista. Além disso, os indicadores financeiros demonstram a sua solidez, pois o valor presente líquido da empresa é de R$ 570.202,70, o período de retorno do investimento é de 1,01 anos e o período de retorno descontado é de 1,12 anos, o índice de lucratividade é de 3,54 vezes, a taxa interna de retorno é de 106,79%, a taxa de retorno modificada é de 46,71% e, por último, a rentabilidade do projeto EspaçOtimizado é de 254,42%.

Em relação ao lucro do sócio investidor e ao lucro mais pró-labore do sócio administrador, têm-se os seguintes resultados: R$ 60.000,00 para cada sócio no final do primeiro ano e pró-labore de R$ 4.000,00 mensais para o sócio administrador.

Isso significa que, se o valor investido por sócio (R$ 112.060,39) fosse aplicado a uma taxa de 14,17% ao ano (TMA), ele teria um rendimento de R$ 15.878,96, ou seja, de quase quatro vezes menos do que se investisse na EspaçOtimizado, considerando apenas o primeiro ano de operação. Portanto, a empresa demostra ser um investimento altamente viável.

1. ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

Este capítulo destina-se a apresentar a estrutura da empresa, bem como a missão, a visão e seus valores.

1.1. Nome do Projeto

A partir do conceito do projeto, o nome escolhido para a empresa é EspaçOtimizado.

O conceito do projeto é de uma empresa que executa a montagem e vende soluções para quadros personalizados, que se transformam em mesas dobráveis para otimizar espaços específicos de apartamentos e residências.

1.2. Missão do Negócio

Nós existimos para promover soluções em produtos que otimizam e transformam espaços em novas experiências, com comprometimento e responsabilidade, adequando-os às necessidades dos nossos clientes.

1.3. Visão do Negócio

Ser a referência de mercado para soluções de mesa-quadro.

1.4. Valores da Empresa

Conforme os idealizadores da EspaçOtimizado, os valores são:

a) Apresente soluções inovadoras para otimização de espaço;
b) Faça certo da primeira vez;
c) Cumpra os prazos estabelecidos;
d) Supere as expectativas dos clientes e;
e) Foque nos resultados.

2. ANÁLISE DE MERCADO

Neste capítulo será apresentada a análise mercadológica para o projeto de negócios, como a análise dos fatores externos, a descrição dos produtos e serviços, descrição dos diferenciais do negócio e a criação de valor, a análise dos clientes, análise dos concorrentes, análise dos fornecedores e parcerias e, por último, será realizada uma análise da atratividade do mercado.

2.1. Análise dos Fatores Externos

A análise dos fatores externos indica as principais tendências externas que vão impactar na abertura do negócio.

2.1.1. Tendências Econômicas

Quadro 2.1 Número de unidades

Número de unidades
O número de unidades (imóveis) vem crescendo nos últimos anos. Segundo o ranking imobiliário da EMBRAESP[1] , em 2010, o número de unidades lançadas foi de 79.511. Em pesquisa realizada também pela EMBRAESP e divulgada no site da SECOVI[2] , somente no mês de março de 2015 foram lançadas 773 unidades residenciais no município de São Paulo. Ao comparar-se com o mês anterior, houve uma redução 11,4%, porém foram lançados 872 imóveis novos.
Impacto positivo sobre a empresa.
Aumento da possibilidade de venda do produto.

Fonte: Autoria do grupo.

1 EMBRAESP. Pesquisa e análise de mercado: Disponível em: <http://embraesp.geoembraesp.com.br/176/Ranking-Imobiliario.aspx?navid=108>. Acesso em: 30 mar. 2015.
2 SECOVI – SP. Lançamentos de imóveis de 2 dormitórios destacam-se em março: Disponível em: <http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario/>. Acesso em: 30 mar. 2015.

Quadro 2.2 Redução do tamanho do imóvel

Redução do tamanho do imóvel
A área útil de uma unidade é apenas o espaço interno do imóvel. Essa área útil não contempla, por exemplo, a varanda e a vaga na garagem. Segundo reportagem divulgada pela UOL[3], baseada nos dados da EMBRAESP, os paulistanos estão morando em imóveis menores e mais caros. Os dados mostram que, em 2007, os lançamentos tinham, em média, 102,33 m² de área útil. Em 2012, tinham, em média, 73,24 m², ou seja, eram 28,4% menores. Esta tendência tem sido percebida e aproveitada pelas empresas que atuam no setor. Muitas estão se especializando em imóveis pequenos, com boa localização e ampla oferta de serviços[4] .
Impacto positivo sobre a empresa.
Necessidade de espaços otimizados devido à redução do tamanho do imóvel.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 2.3 Crescimento do consumo de MDF

Crescimento do consumo de MDF
O mercado brasileiro de painéis de madeira está em processo de consolidação e apresenta grande dinamismo, sobretudo no segmento MDF, cujo consumo cresce. Em reportagem divulgada no Painel Florestal[5] , a indústria de MDF pretende investir R$ 304 milhões em nova fábrica. A projeção da empresa é que a unidade produza, a partir de 2017, 200 mil metros cúbicos de placas. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira[6] , ABIPA, as empresas fabricantes do segmento de *Medium Density Fiberboard* (MDF) têm uma capacidade nominal instalada de 5,7 milhões de metros cúbicos ao ano.
Impacto positivo sobre a empresa.
Custo da matéria-prima mais barata.

Fonte: Autoria do grupo.

3 FREITAS, Aiana. Em cinco anos, tamanho do imóvel em São Paulo cai 28% e preço sobe 124%. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/08/30/em-cinco-anos-tamanho-de-imovel-cai-28-e-preco-sobe-124.htm>. Acesso em: 04 abr. 2015.

4 Idem, Ibidem.

5 G1. Indústria de MDF pretende investir 304 milhões em nova fábrica. Disponível em: <http://www.painelflorestal.com.br/noticias/mercado/industria-de-mdf-pretende-investir-r-304-milhoes-em-fabrica-em-agua-clara>. Acesso em: 12 mai. 2015.

6 ABIPA. Disponível em: <http://www.abipa.org.br/produtosMDF.php>. Acesso em: 13 abr. 2015.

2.1.2. Tendências Culturais e Sociais

Quadro 2.4 Varandas Gourmet

Varandas Gourmet
O conceito de varanda gourmet vem crescendo e invadindo as principais cidades metropolitanas. O espaço é ideal para receber familiares e amigos com conforto e segurança. Além disso, segundo reportagem em Paulo Roberto Leardi[7] , a varanda gourmet valoriza muito o imóvel. Ou seja, os proprietários de apartamentos com esta área ganham mais. Algumas varandas gourmet são bem equipadas com mesas, churrasqueiras, forno para pizza, pia, frigobar, adega, TV, entre outros. Somente no site www.lopes.com.br[8] existe mais de 10 lançamentos de unidades com varanda gourmet.
Impacto positivo sobre a empresa.
Oportunidade de associar o conceito mesa-quadro com varanda gourmet.

Fonte: Autoria do grupo.

2.1.3. Tendências de Legislação

Quadro 2.5 Varanda Gourmet – área construída.

Varanda Gourmet – área construída
A questão está centrada se o fechamento da área com vidro caracteriza ou não aumento de área, entretanto os tribunais já têm entendido que o fechamento não altera a fachada[9] e, consequentemente, não se tem aumento de área, pois com o fechamento se tem o pleno uso da área. As prefeituras tentarão, mas depois de construído e consentido o fechamento, não poderão alegar o excesso de construção, a não ser que tenham um laudo ou constatação, todavia o poder público é falho e não produz esse tipo de fiscalização, favorecendo a continuidade desse tipo de entrega, a varanda gourmet. Por esta visão, as construtoras vendem menos área construída e entregam área maior. Esta questão possibilita que a construtora construa/entregue mais unidades do que se fosse considerar a sacada/varanda como área fechada, o que esbarraria na lei de ocupação. Municípios com mais de 20 mil habitantes devem ter seu Plano Diretor, que, entre outras características, trata da lei de zoneamento, do uso e ocupação do solo e o código de edificações. Não se trata de menos impostos ou tributos, e sim da quantidade de unidades sobre o terreno. Ganha a construtora que vende mais pelo aproveitamento do terreno e ganha o proprietário pelo churrasco na varanda. O impacto no IPTU é considerado menor, pois a varanda gourmet não é considerada área útil, ou seja, tem-se um imóvel de utilização maior com menor imposto.
Impacto positivo sobre a empresa.
Procura por imóveis com varanda gourmet e adequação deste espaço com a mesa-quadro.

Fonte: Autoria do grupo.

7 LEARDI. Como usar a varanda gourmet para vender mais. Disponível em: <http://www.leardi.com.br/blogleardi/index.php/varanda-gourmet-como-usar-essa-tendencia-para-vender-mais/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

8 LOPES. Disponível em: <www.lopes.com.br>. Acesso em: 20 mai. 2015

9 TAPAI, Marcelo. O dilema da "varanda gourmet". Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/blogs/direito-imobiliario-em-foco/post/3068860/dilema-varanda-gourmet>. Acesso em: 23 abr. 2015.

2.2. Produtos e Serviços

2.2.1. Produtos

Integrar ambiente e experiências em um único espaço é o diferencial da empresa EspaçOtimizado, o produto oferecido tem o conceito mesa-quadro "dois em um", além de várias possibilidades de customização ao cliente final, que adequa o produto à sua necessidade de espaço e ambiente, dentre as diversas possibilidade de configuração.

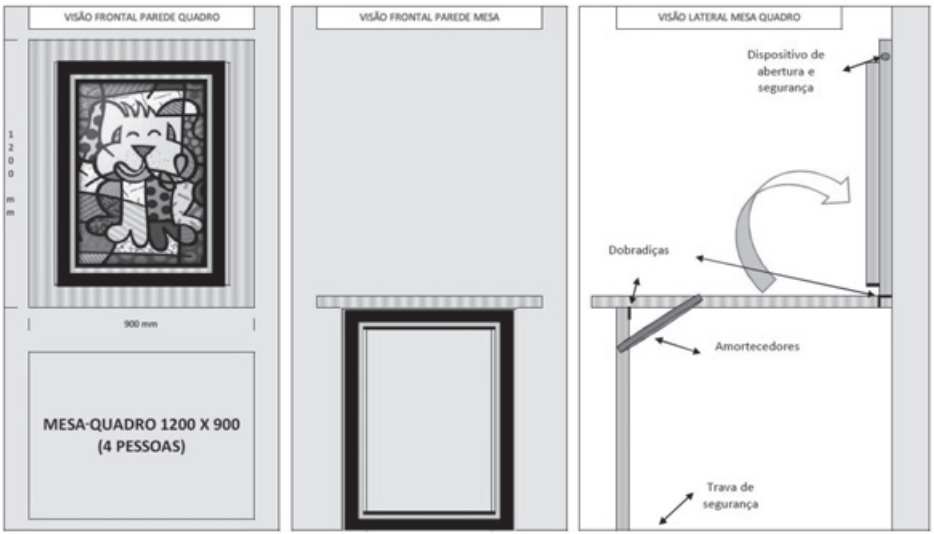
A empresa EspaçOtimizado, a fim de oferecer qualidade e sofisticação para otimização de espaços com seus produtos, inicialmente dispõe de duas linhas de produtos Art & Design e Note & Play.

2.2.1.1. Linha Arte & Design

A Linha Arte & Design, com o seu formato inovador, apresenta como características marcantes o acabamento e a personalização da sua mesa-quadro. Fabricada em MDF, com ferragens de altíssima qualidade e disponível no tamanho de 1.200 mm x 900 mm. Possui um sistema de amortecimento e travamento exclusivo que garante a qualidade e segurança do produto. Com a Linha Arte & Design, a experiência do seu ambiente otimizado será única.

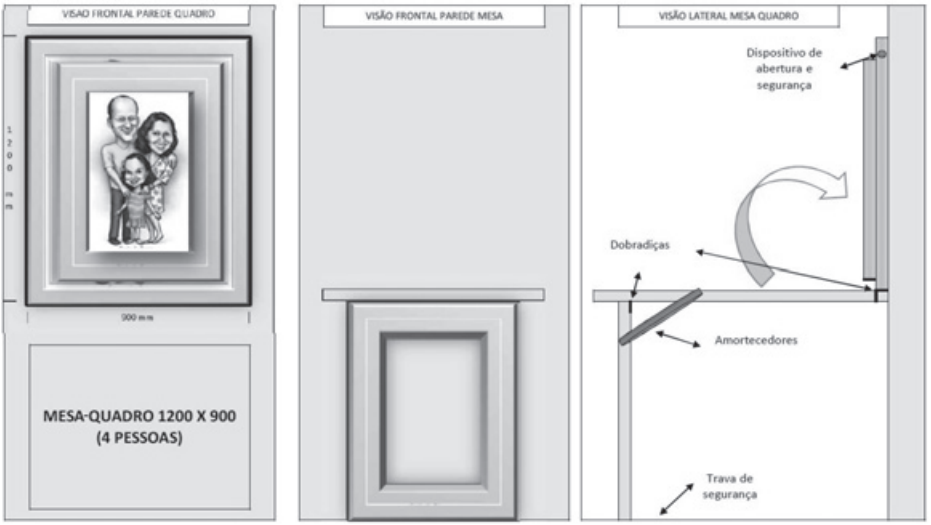
As Figuras 2.1 a 2.4 ilustram as possibilidades de personalização da Linha Arte & Design.

Figura 2.1 Linha Arte & Design



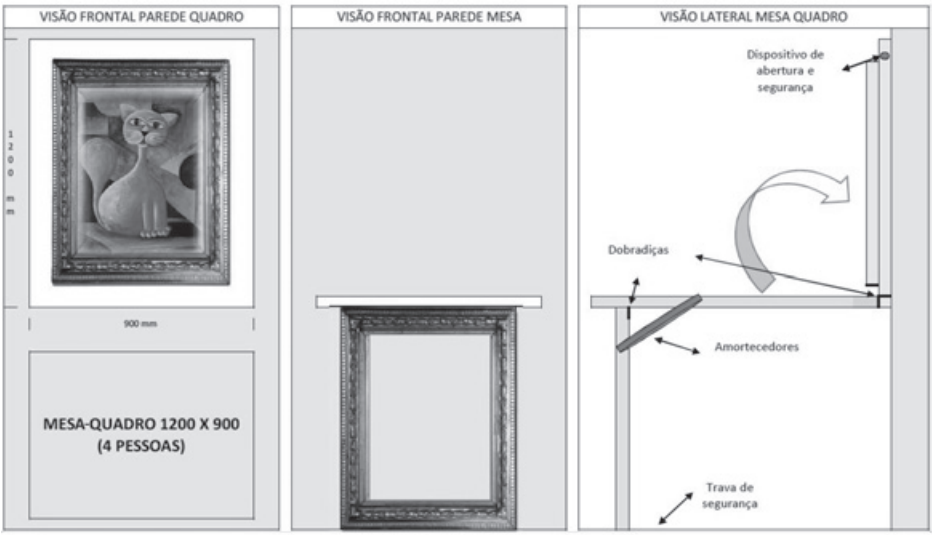
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.2 Linha Arte & Design



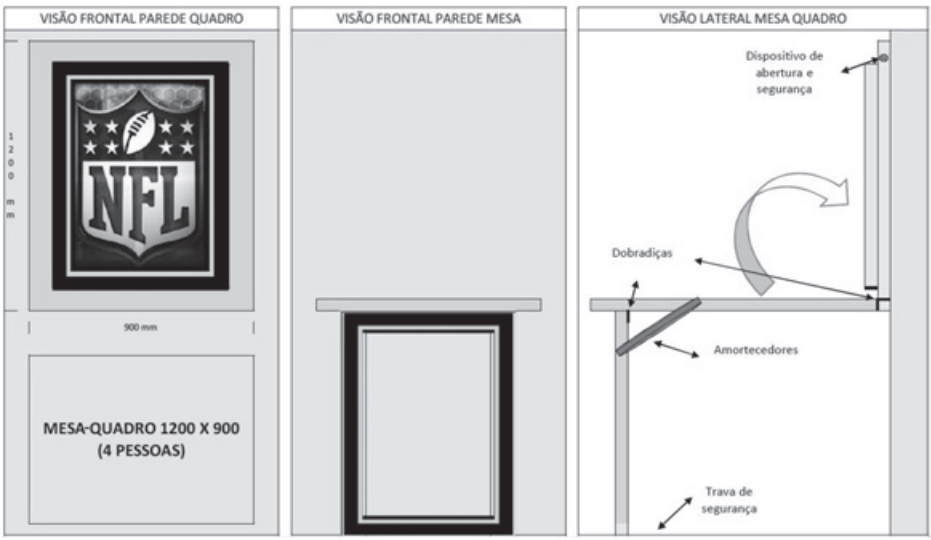
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.3 Linha Arte & Design



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.4 Linha Arte & Design



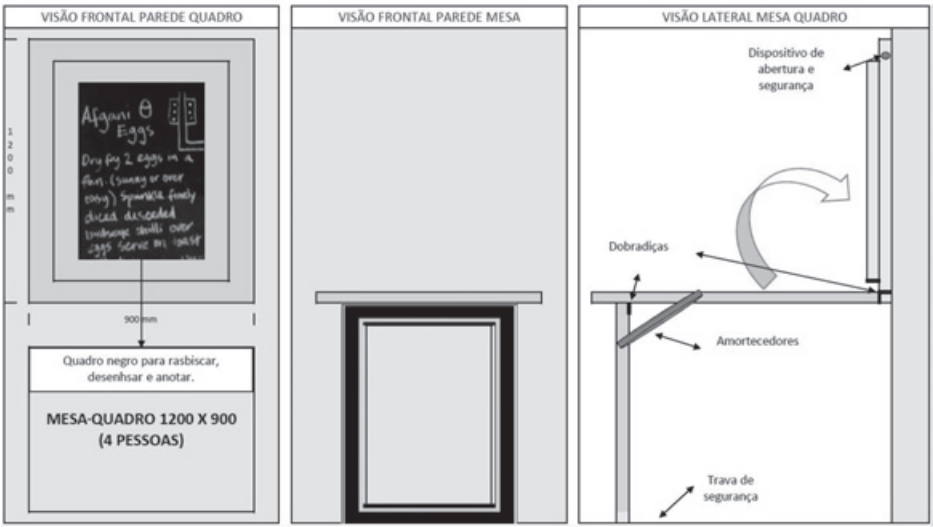
Fonte: Autoria do grupo.

2.2.1.2. Linha Note & Play

A Linha Note & Play foi desenvolvida para pessoas que adoram passar o tempo com seus amigos e familiares ou utilizam o sistema home-office em sua residência. Com duas opções, a primeira é revestida com tecido especial e espuma de alta densidade, na qual a mesa-quadro se transforma em uma mesa específica para jogos e a segunda opção, a qual integra uma lousa para anotações, desenhos e rabiscos. Também fabricada em MDF, com ferragens de altíssima qualidade e disponível no tamanho 1.200 x 900 mm. Com o sistema de amortecimento e travamento exclusivo que garante a qualidade e segurança do produto, a Linha Note & Play transforma o ambiente em um espaço voltado para o trabalho ou entretenimento.

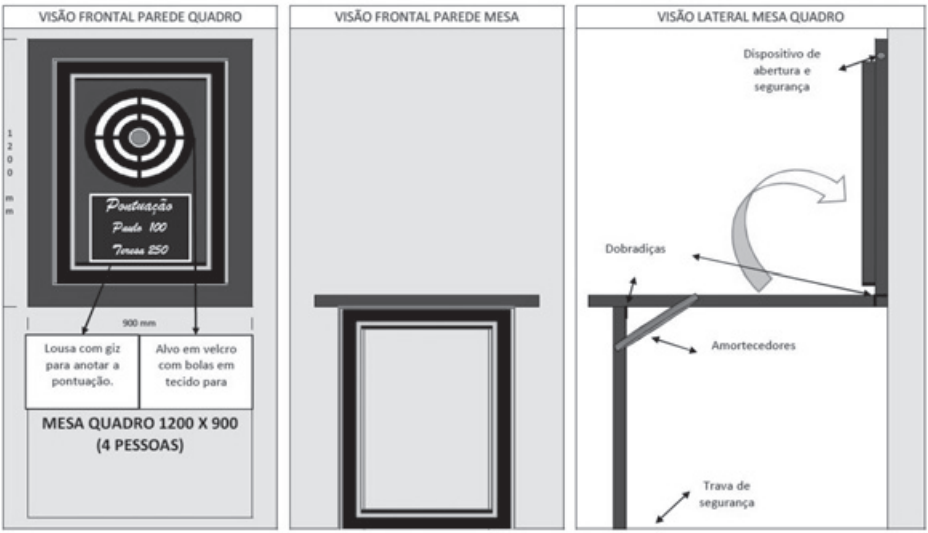
As Figuras 2.5 e 2.6 ilustram o modelo Note & Play nas versões lousa e jogos, respectivamente.

Figura 2.5 Linha Note & Play



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.6 Linha Note & Play

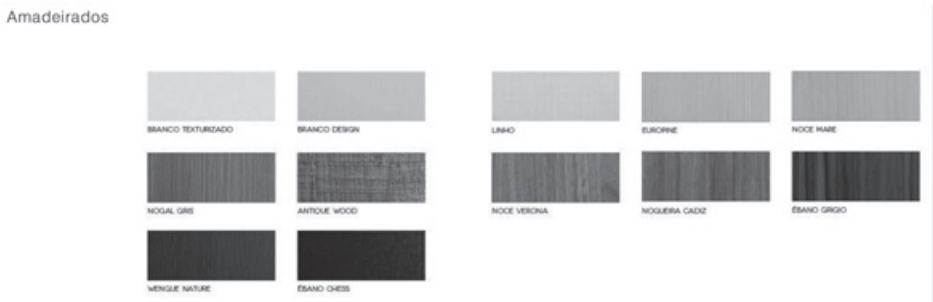


Fonte: Autoria do grupo.

2.2.1.3. Acabamento

As Linhas Arte & Design e Note & Play possuem dois tipos de acabamentos: amadeirados e pinturas. As Figuras 2.7 e 2.8 representam os acabamentos disponíveis.

Figura 2.7 Acabamentos Amadeirados



Fonte: Evylyne Premium - http://evylynepremium.com.br/acabamentos

Figura 2.8 Acabamentos Pinturas



Fonte: Evylyne Premium - http://evylynepremium.com.br/acabamentos

As duas linhas podem ser personalizadas com espelhos de excelente qualidade.

2.2.2. Serviços

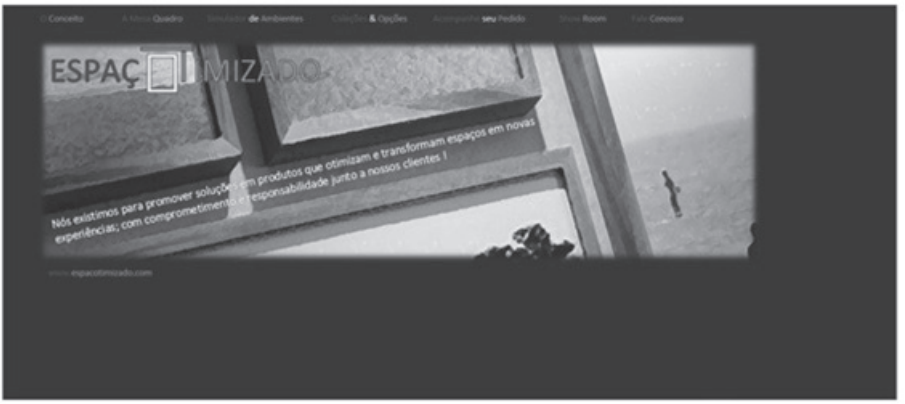
Para proporcionar maior qualidade para os cliente da EspaçOtimizado, a empresa dispõe de uma página na internet onde o cliente também pode optar por modelos e configurações de sucesso. Através do website, o cliente pode verificar se as medidas específicas do seu ambiente a ser otimizado permitem a instalação da mesa-quadro.

A EspaçOtimizado oferecerá o serviço de instalação e assistência técnica para os clientes que desejam otimizar seus espaços. O serviço de instalação demandará um tempo de aproximadamente de 1h30, uma pessoa para montagem e as seguintes ferramentas: furadeira/parafusadeira, martelo, martelo de borracha, trena e medidor de nível.

2.2.3. E-commerce

O e-commerce da empresa EspaçOtimizado está disponível no endereço eletrônico www.espacotimizado.com.br, nele é possível tirar todas as suas dúvidas a respeito do produto, quais os modelos disponíveis, determinar qual o tamanho otimizado para o ambiente, bem como, personalizar o produto. As Figuras 2.9 a 2.42 ilustram todas as telas do e-commerce da EspaçOtimizado.

Figura 2.9 Home



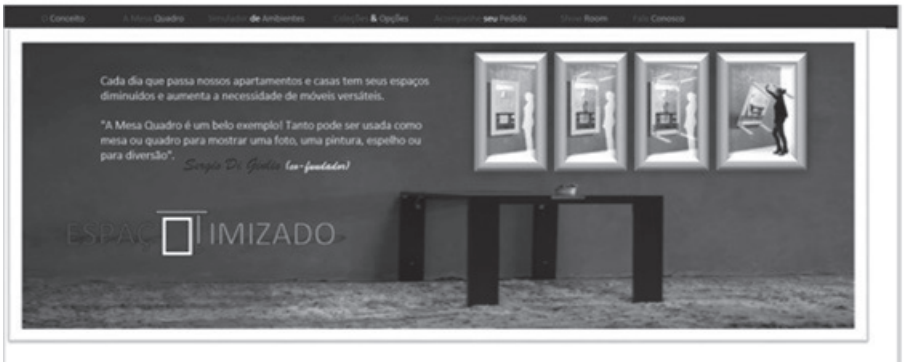
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.10 Conceito



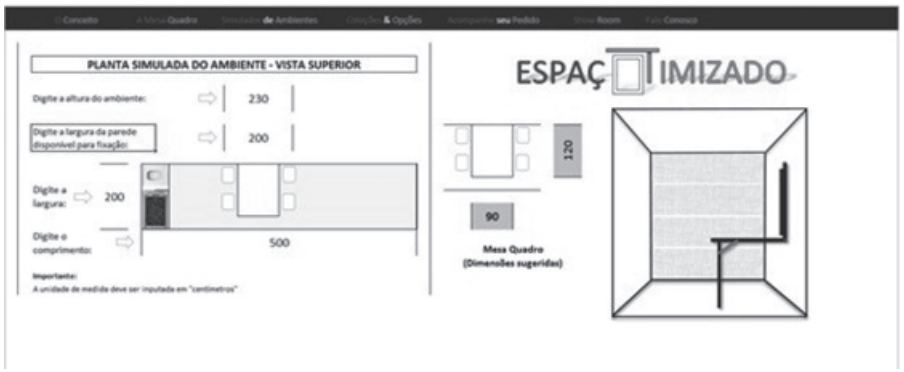
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.11 A mesa-quadro



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.12 Simulador de ambiente



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.13 Coleção e opções



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.14 Note & Play



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.15 Personalize, escolha o acabamento



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.16 Personalize, escolha o tecido e tabuleiro



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.17 Personalize, escolha o acabamento da moldura



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.18 Personalize, escolha quadro ou lousa



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.19 Envio e meios de pagamento



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.20 Selecione pessoa física ou pessoa jurídica



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.21 Preencha o cadastro



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.22 Definições do meio de pagamento



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.23 Visualize o seu pedido



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.24 Agradecimento pela compra



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.25 Arte & design



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.26 Personalize, escolha o acabamento



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.27 Personalize, escolha vidro ou madeira



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.28 Personalize, escolha o acabamento da moldura



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.29 Personalize, escolha upload ou fototeca



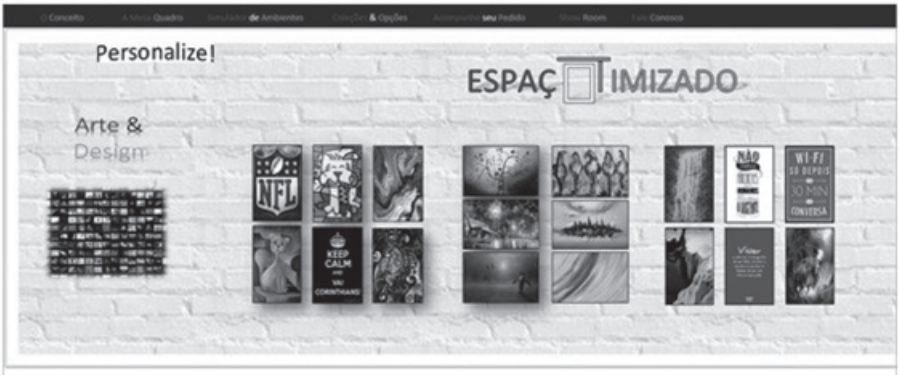
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.30 Faça o upload do arquivo



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.31 Fototeca



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.32 Envio e meios de pagamento



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.33 Selecione pessoa física ou pessoa jurídica



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.34 Preencha o cadastro



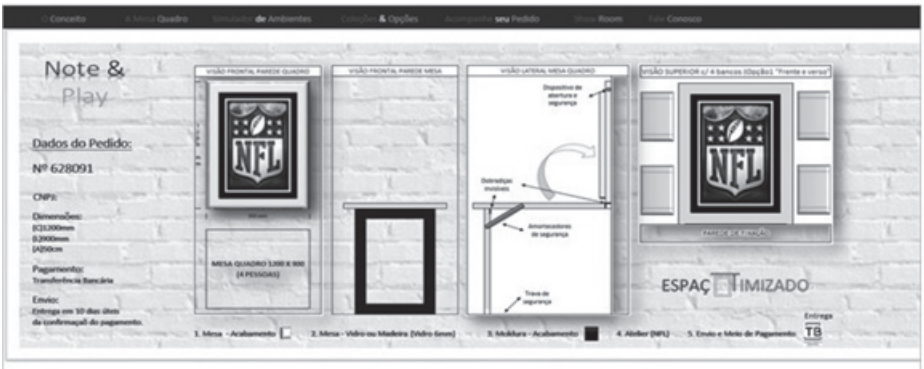
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.35 Finalize o seu pedido



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.36 Visualize o seu pedido



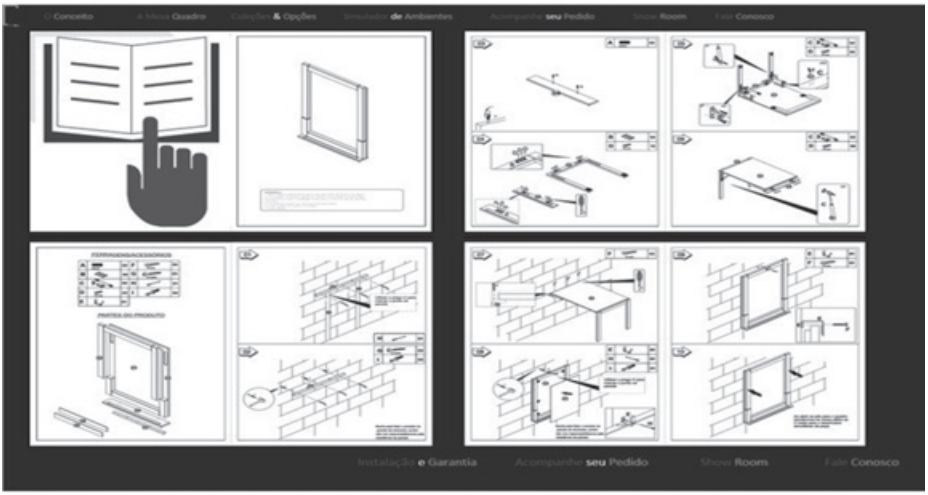
Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.37 Agradecimento pela compra



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.38 Instruções de instalação



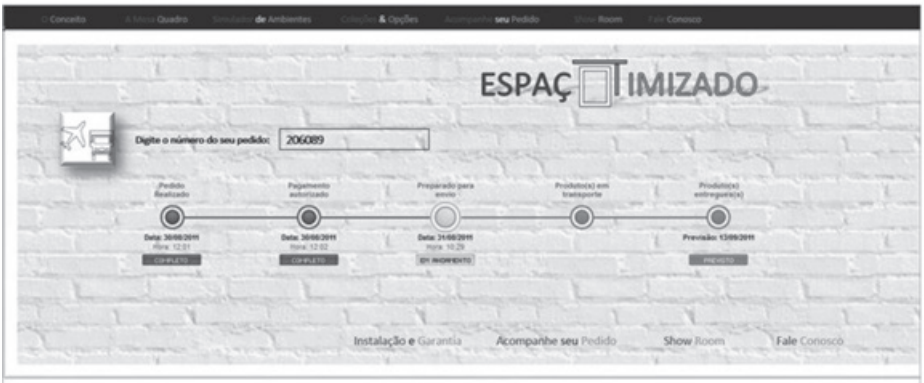
Fonte: Autoria do grupo (adaptado do manual do Meu Móvel de Madeira).

Figura 2.39 Consulte o seu pedido



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.40 Status do pedido



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.41 Localização e contato



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 2.42 Missão da EspaçOtimizado e rede sociais



Fonte: Autoria do grupo.

2.3. Descrição dos Diferenciais do Negócio e Criação de Valor

2.3.1. O Conceito Mesa-Quadro

O conceito de um único móvel personalizado se transformar em mesa e quadro para a otimização de espaços é um ideal para tornar o "seu ambiente" num lugar espaçoso. O pioneirismo na identificação desse nicho associado à crescente onda de varandas gourmet e espaços cada vez menores sem dúvida é o diferencial desse negócio. Despertar a necessidade e a solução com o produto Mesa-Quadro, associando a marca a este crescente nicho de mercado, além de desafiador, é sem dúvida uma grande oportunidade que coloca a EspaçOtimizado à frente de seus concorrentes.

2.3.2. O Produto

O produto tem a ideia de associar a personalização ao ambiente. Desta forma, o produto Mesa-Quadro vai possuir um sistema de amortecimento embutido, que permite, através de um mecanismo simples de acionamento, transformar o quadro em mesa com segurança e sofisticação. Além disso, o acabamento de primeira linha e ferragens que não oxidam transformam esse produto no diferencial do negócio.

2.3.3. A Loja

Para melhor atender os clientes, a empresa EspaçOtimizado contará com uma loja física, onde haverá um showroom e depósito. Desta forma, a empresa terá este diferencial para atender os clientes. A Figura 2.43 ilustra a loja física da empresa EspaçOtimizado.

Figura 2.43
Representação da loja física



Fonte: Adaptado de Google Imagens.

2.3.4. Configure Sua Mesa-Quadro

O conceito inovador de personalização é outro diferencial do negócio. Através do website da EspaçOtimizado, o cliente terá a experiência de customização online de seu produto, onde poderá configurar e personalizar, selecionando cores e acabamentos, bem como realizando um *upload* de uma foto (personalização do produto) a ser inserida na sua Mesa-Quadro (disponível para o modelo Arte & Design).

Baseando-se nesta premissa, outra definição pode ser atribuída, pois sendo um produto de produção limitada, com design exclusivo e sofisticado, com características únicas do ponto de vista sensorial, ser mesmo intitulado como produto de posicionamento premium.

2.3.5. Instalação e Pós-Venda

Apesar da simplicidade envolvida na instalação, o atendimento e a pós-venda serão diferenciais, devido à característica do boca a boca que desenvolve o negócio. Atuar com proximidade e alinhado às expectativas do cliente são fatores primordiais e destacados na missão e nos valores da empresa. A qualidade no atendimento é baseada em colaboradores motivados, treinados com frequência, e na revisão oportuna dos processos de fabricação e instalação.

2.4. Análise de Clientes

2.4.1. Público-Alvo e Seu Dimensionamento

A EspaçOtimizado busca atingir o seu público-alvo partindo das bases de informação relativas à segmentação da classe econômica, proprietários e locadores

de apartamentos com varanda gourmet e residências ou mesmo apartamentos que necessitam de otimizar espaços para a sua utilização.

Ainda neste foco, um nicho de venda se torna bastante eficaz com o fornecimento do produto para construtoras e incorporadoras de empreendimentos na planta ou acabados, que poderão oferecer o nosso produto como diferencial já embutido no preço final do imóvel, ou mesmo como opção para os seus clientes.

Nesta linha de atuação, o público-alvo está na pessoa física titular de unidade imobiliária que precisa otimizar espaço, seja na sua varanda gourmet, na cozinha ou qualquer área do imóvel, bem como na pessoa jurídica, construtora ou incorporadora que poderá adquirir o produto para entrega de cada unidade já com a mesa-quadro, ou ainda indicar o produto a seus clientes por meio de parceria.

Conforme o Mosaic Brasil[10] , que é um modelo de segmentação do mercado consumidor brasileiro da Serasa Experian, baseado em dados socioeconômicos, demográficos, geográficos, comportamentais de consumo e estilo de vida, assim se descreve os grupos de público-alvo da mesa-quadro:

> Grupo A, elites brasileiras – empresários e executivos bem-sucedidos que vivem os confortos permitidos pela alta renda: automóveis de luxo, viagens internacionais, restaurantes e produtos exclusivos. Os segmentos desse grupo são A01, ricos e influentes e A02, elite urbana qualificada.
>
> Grupo B, experientes urbanos de vida confortável – com mais de 50 anos, são profissionais bem-estabelecidos ou já aposentados. Usufruem agora do padrão de vida confortável conquistado com o trabalho. Moram em áreas urbanas com destaque para o litoral. Os segmentos desse grupo são B03, idosos tradicionais de alto padrão, B04, a caminho da aposentadoria nas melhores cidades e B05, assalariados de meia idade das grandes cidades.
>
> Grupo C, juventude trabalhadora urbana – com até 35 anos, são jovens em início de carreira, mas ainda buscando aumentar a sua escolaridade, que já é superior à dos pais. São otimistas e antenados, com acesso à tecnologia e de olho nas tendências. Os segmentos desse grupo são C06, construindo uma carreira promissora, C07, jovens dependentes do interior e C08, jovens protagonistas da classe média.
>
> Grupo E, adultos urbanos estabelecidos – o brasileiro adulto médio: com boa escolaridade e esforço, eles conquistaram uma vida profissional e financeira estável, ainda que sem luxos. São consumidores mais cautelosos. Os

10 MOSAIC BRASIL. Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/mosaic/>. Acesso em: 30 jun. 2015.

segmentos desse grupo são E15, esticando a renda, E16, amadurecendo confortavelmente no interior, E17, ascendentes do bairro e E18, operários da vila.

Grupo G, donos de negócio – o sonho de ser o próprio patrão se tornou realidade para eles. São pequenos e médios empreendedores que investiram suas economias e começam a ver o resultado, ainda que com algumas instabilidades. Os segmentos desse grupo são G22, empresários estabilizados, G23, jovens empreendedores e ousados e G24, pequenos negociantes do interior.

Com essas características se verifica que qualquer desses grupos é um pretenso comprador da mesa-quadro, haja vista que se enquadram também no público-alvo que adquire apartamentos com varanda gourmet.

Um dos principais propósitos do produto mesa-quadro é atender consumidores proprietários de apartamentos com varanda gourmet, principalmente que residam na região de Barueri-SP e região metropolitana de São Paulo-SP, considerando a tendência do mercado imobiliário de construir e promover a entrega de novos empreendimentos com este diferencial.

Conforme matéria veiculada pela Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo – AABIC[11] , a varanda gourmet é destaque em condomínios. Segundo o diretor administrativo da AABIC, Waldir do Carmo Guimarães Albieri, "atualmente o cliente opta pela varanda como extensão do *living*, buscando ampliar cada vez mais a área social do seu apartamento para receber amigos".

Portanto, os propensos clientes são os atuais e futuros moradores de empreendimentos imobiliários que possuem a varanda gourmet ou espaço a ser otimizado em seu imóvel. Baseando-se nessa linha, analisa-se o balanço do mercado imobiliário.

Segundo o balanço do mercado imobiliário de 2014, divulgado pela SECOVI[12], foram lançadas, somente na cidade de São Paulo, 31,7 mil unidades e 19,2 mil unidades lançadas nas demais cidades da região metropolitana, a grande São Paulo, que é composta por 39 municípios, incluindo a cidade de São Paulo. Os dados da cidade de São Paulo são sempre apresentados em apartado, considerando o alto poder financeiro sediado na capital.

Na região metropolitana, destaca-se a quantidade de unidades comercializadas no ano de 2014, que foi de 19,7 mil. As cidades com maior participação importam em total de 25% das vendas: Guarulhos (2.190 unidades), Osasco (2.065

11 AABIC. Varanda gourmet é destaque em novos condomínios. Disponível em: <http://www.aabic.com.br/informacoes/noticias/exibir/?id=58>. Acesso em: 25 jun. 2015.

12 SECOVI – SP. Balanço do mercado imobiliário 2014. Disponível em: <http://balanco.secovi.com.br/2014/>. Acesso em: 25 jun. 2015.

unidades), Santo André (1.904 unidades), São Bernardo do Campo (1.286 unidades) e a região de Alphaville, Tamboré e Barueri, com 1.144 unidades.

O balanço do SECOVI descreve ainda o panorama de imóveis novos vendidos, que são potenciais clientes da EspaçOtimizado, na região metropolitana de São Paulo, alcançando, apenas em 2014, 41.304 unidades vendidas. Muito embora o primeiro trimestre de 2015 tenha uma queda na venda de imóveis novos, em relação ao ano de 2014, a venda ainda é significativa, mesmo na atual conjuntura econômica do Brasil, atingindo o patamar de 5.242 unidades vendidas. Os Quadros 2.6 a 2.9 representam os dados informados.

Quadro 2.6 Venda de imóveis residenciais novos RMSP (2.014).

Vendas				
Mês	Venda	Var % Mês	Acum. Ano	Acum. 12 meses
Jan	2.226	-62,70%	2.226	58.446
Fev	1.886	-15,27%	4.112	57.045
Mar	3.193	69,30%	7.305	54.179
Abr	2.898	-9,24%	10.203	52.274
Mai	3.332	14,98%	13.535	48.781
Jun	3.375	1,29%	16.910	46.561
Jul	1.706	-49,45%	18.616	45.297
Ago	2.807	64,54%	21.423	43.279
Sep	4.798	70,93%	26.221	43.180
Out	3.499	-27,07%	29.720	42.063
Nov	6.071	73,51%	35.791	41.759
Dez	5.513	-9,19%	41.304	41.304

Fonte: SECOVI.

Quadro 2.7 Venda de imóveis residenciais novos RMSP (2.015).

Vendas				
Mês	Venda	Var % Mês	Acum. Ano	Acum. 12 meses
Jan	1.329	-75,89%	1.329	40.407
Fev	1.218	-8,35%	2.547	39.739
Mar	2.695	121,26%	5.242	39.241

Fonte: SECOVI.

Com relação aos lançamentos de imóveis novos, o SECOVI divulga, conforme fonte da EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio), somente na

cidade de São Paulo, no primeiro trimestre do ano de 2.015, 2.191 novas unidades para venda, com um acumulado nos últimos 12 meses de 31.727 unidades negociáveis. Este número aumenta significativamente quando comparado aos lançamentos na região metropolitana de São Paulo (RMSP), atingindo o patamar acumulado nos últimos 12 meses de 53.412 unidades negociáveis.

Quadro 2.8 Lançamentos na cidade de São Paulo (2.015).

Unidades				
Mês	Unidades	Var % Mês	Acum. Ano	Acum. 12 meses
Jan	546	-90,02%	546	35.170
Fev	872	59,71%	1.418	35.102
Mar	773	-11,35%	2.191	31.727

Fonte: EMBRAESP, divulgado pelo SECOVI.

Quadro 2.9 Lançamentos RMSP (2.015).

Unidades						
Mês	Unidade	Var% mês	Acum. Ano	Var% Acum. Ano sobre mesmo período ano anterior	Acum. 12 meses	Var% Acum. 12 meses sobre mesmo período ano anterior
Jan	714	-92,66%	714	-31,15%	55.226	-4,42%
Fev	1.191	66,81%	1.905	-19,38%	55.091	-2,77%
Mar	2.469	107,30%	4.374	-32,82%	53.412	-5,83%

Fonte: EMBRAESP, divulgado pelo SECOVI.

O mês de abril de 2015, segundo a pesquisa de mercado imobiliário, realizada pelo departamento de economia e estatística do SECOVI - SP[13] , foi o melhor mês do ano em termos de comercialização de imóveis novos na cidade de São Paulo, com um aumento de 72,5% comparado às vendas de março de 2015, e com aumento de 1,8% em relação às vendas de abril de 2014.

Segundo Celso Petrucci, economista-chefe do SECOVI - SP, "o resultado pode ser reflexo do tíquete médio dos imóveis vendidos, que foi de R$ 405 mil para a cidade de São Paulo em abril, ante R$ 655 mil no mesmo mês do ano passado. Essa redução foi acentuada, ainda, pela comercialização dos imóveis na faixa de até R$ 350 mil, demonstrando que os incorporadores estão buscando adequar os produtos à faixa de renda na qual a demanda é maior".

13 SECOVI – SP. Mercado imobiliário apresenta bons resultados em abril. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-abril-2015-2.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

Desta forma, a empresa EspaçOtimizado tem à sua disposição uma quantidade significativa de potenciais clientes considerando os resultados do crescimento imobiliário na cidade de São Paulo e na própria na região metropolitana de São Paulo onde está seu público-alvo.

2.4.2. Papéis no Processo de Compra

A característica do papel de compra está ligada ao seu comportamento de compra aliado à necessidade da praticidade de otimizar espaço oferecida pela EspaçOtimizado, que é a de garantir a utilização do espaço da varanda, cozinha ou qualquer espaço do imóvel de forma versátil e reversível.

Observando-se que o SECOVI indica em seus balanços o crescimento de unidades de apartamentos nos últimos anos, e considerando mais que várias alternativas foram utilizadas pelos seus ocupantes para o aproveitamento principalmente da varanda gourmet, a sinalização para iniciar o papel de compra deverá partir, para este nicho de unidades já equipadas, da divulgação do produto como nova solução. Para os novos empreendimentos, o papel de compra estará ligado a uma solução inicial de aproveitamento de espaço e até mesmo de composição da decoração.

2.4.3. Comportamento de Compra do Público-Alvo

O comportamento de compra do público-alvo está alinhado com a decisão de mobiliar o seu imóvel, quer seja recém-adquirido ou não. Desta forma, os proprietários do imóvel irão procurar a EspaçOtimizado quando forem mobiliar o seu imóvel. A escolha está centrada na compra e não na recompra, por essa razão a compra foi disponibilizada de duas formas, e-commerce e showroom, onde os proprietários têm a oportunidade de realizar uma pesquisa através da internet e, gostando do produto, querendo conhecer, podem visitar o showroom para uma demonstração de suas funcionalidades.

Uma tendência na construção dos imóveis desde 2010 é a redução da área útil do imóvel e a criação das varandas gourmet, por esse motivo, a otimização do espaço com um produto que tenha requinte, elegância e praticidade é a principal razão de disponibilizarmos a mesa-quadro da EspaçOtimizado.

A pretensão da EspaçOtimizado é a de comercializar mil unidades no primeiro ano, e considerando a quantidade de novos lançamentos imobiliários anuais e ainda os imóveis já ocupados, o objetivo de resultado é significativamente tangível.

2.5. Análise dos Concorrentes

Com o objetivo de identificar os concorrentes em potencial, foram estabelecidos dois critérios:

- Concorrentes que já fabricam e/ou comercializam produto equivalente e;
- Concorrentes que possam vir a fabricar.

2.5.1. Concorrentes que já Fabricam e/ou Comercializam

Quadro 2.10 Concorrente A

Nome do concorrente: Concorrente A
Localização: Santa Catarina
Características gerais: começaram esta loja de móveis sustentáveis em 2006. Com objetivo em atender os clientes que moram nos locais mais distantes, a chance de ter algo que antes só estava disponível nas grandes cidades. Para aqueles que moram nas grandes cidades, o conforto de poder decorar o lar sem sair de casa. Principal mecanismo de venda é a internet. Por que internet? Porque desejam oferecer a todos a deliciosa oportunidade de ter uma casa sustentável com uma decoração impecável. Por que móveis sustentáveis? Porque acreditam que somente com produtos ambientalmente responsáveis, é que podemos consumir e ainda assim deixar um mundo melhor para nossos filhos.
Preços praticados: R$ 579,00 em 10 x R$ 57,90 ou R$ 550,05 à vista.
Promoção: O Concorrente A pratica descontos de 50% nos seus produtos e 5% de desconto em pagamentos à vista. Também possui o "Meu Programa Ammmigo" que tem como objetivo: a garantia do preço. "Chegou o preço garantido!" Pela primeira vez no Brasil, você vai receber créditos se o preço do produto comprado for reduzido, em até 30 dias, após a compra.
Pontos fortes: • Presente em todo o território brasileiro; • Facilidade de poder decorar o lar sem sair de casa; • Utiliza produtos ambientalmente responsáveis; • Todos os móveis são fabricados com madeira de florestas plantadas.
Pontos fracos: • Não tem opção otimizada, tamanho e modelos; • Não possui serviço de instalação.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 2.11 Concorrente B

Nome do concorrente: Concorrente B
Localização: São Paulo.
Características gerais: O Concorrente B não é fornecedor de quaisquer produtos ou serviços anunciados no site. Ele presta um serviço consistente na oferta de uma plataforma na internet que fornece espaços para que Usuários anunciantes/potenciais vendedores anunciem, oferecendo à venda, os seus próprios produtos e serviços para que eventuais interessados na compra dos itens, os Usuários/potenciais compradores, possam negociar direta e exclusivamente entre si.
Preços praticados: de R$ 249,00 a R$ 279,00 ou em 12 x sem juros
Promoção: sem promoções para esse produto
Pontos fortes: • Venda em todo o território brasileiro; • Venda pela internet.
Pontos fracos: • Sem garantia de entrega do produto; • Negociação com terceiros.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 2.12 Concorrente C

Nome do concorrente: Concorrente C
Localização: Graz, Áustria
Características gerais: O Concorrente C trabalha em seu estúdio com uma equipe pequena, dinâmica e internacional. Projetos variam de design de móveis, que podem ser vistos na própria loja virtual, produtos de design industrial, em cooperação com outras empresas e projetos de design de exposições como *Bitter Oranges* que podem ser vistos em Luxemburgo, Roma, Innsbruck, Viena, Bruxelas e Liège.
Preços praticados: € 970,00 a € 2.700,00 + frete de € 199,00 para países fora da Europa.
Promoção: 3% de desconto para transferência bancária e 10% de desconto se pagar em dinheiro e retirar o produto na loja.
Pontos fortes: • Amplo conhecimento do produto Mesa-Quadro; • Produto tratado como obra de arte; • Exportador do produto para todo o mundo; • Possui website.
Pontos fracos: • Não possui personalização do produto; • Não tem loja física no Brasil; • Não possui serviço de instalação.

Fonte: Autoria do grupo.

2.5.2. Concorrentes que Possam Vir a Fabricar

Quadro 2.13 Concorrente D

Nome do concorrente: Concorrente D
Localização: Rio Grande do Sul
Características gerais: O Concorrente D é uma empresa fundada em 1997 por empresários com participação marcante no mercado moveleiro. Atende às exigências da vida moderna e faz da versatilidade uma importante aliada para ampliar ainda mais seus horizontes. Com lojas em todo Brasil, fabrica cozinhas, dormitórios, home theaters, home offices, áreas de serviço, mesas e cadeiras, banheiros e ambientes corporativos com excelente acabamento e desenvolvidos especialmente para satisfazer os que buscam flexibilidade para planejar. Preços praticados: Não produz Mesa-Quadro.
Promoção: pacotes completos.
Pontos fortes: • Lojas em todo o Brasil; • Flexibilidade para planejar; • Além do mercado nacional, exporta para vários outros países; • Desenvolvimento sustentável; • Utiliza madeira de florestas plantadas.
Pontos fracos: • Pouco tempo no mercado; • Não tem foco no produto Mesa-Quadro.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 2.14 Concorrente E

Nome do concorrente: Concorrente E
Localização: Espanha
Características gerais: O Concorrente E é um marketplace online de obras, reformas e serviços. Iniciou no Brasil no ano de 2009 e desde então está consolidada como uma empresa online de obras e reformas, a maior da Espanha e do Brasil. Também atua na Itália, Turquia, Portugal, Argentina, Chile, México e Colômbia. Conta com mais de 270 mil profissionais registrados e já tem publicado mais de um milhão de propostas online para reformas e serviços.
Preços praticados: Não produz Mesa-Quadro.
Promoção: depende da empresa direcionada ao orçamento.
Pontos fortes: • Usuários particulares podem publicar os anúncios gratuitamente; • Conecta ofertas com o setor de obras, reformas e serviços.
Pontos fracos: • Empresa espanhola que não tem sede no Brasil; • Não tem o produto Mesa-Quadro em seu portfólio.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 2.15 Concorrente F

Nome do concorrente: Concorrente F
Localização: São Paulo
Características gerais: O Concorrente F surgiu em 1978, fruto do empreendedorismo de um casal recém-chegado da França ao Brasil. Presente em diversos estados do Brasil, e também no Distrito Federal, com lojas distribuídas em várias cidades brasileiras, o Concorrente F é referência em móveis e decoração no Brasil. Design de qualidade, produtos exclusivos e o oferecimento de soluções práticas para o dia a dia fazem parte do conceito do Concorrente F, que procura sempre aliar desenho arrojado a bons preços.
Preços praticados: R$ 445,00 na loja ou R$ 499,00 com entrega e montagem
Promoção: Sem informação
Pontos fortes: • Mais de oito produtos novos são colocados por dia nas prateleiras; • Contabiliza uma coleção de mais de 12 mil itens inspirados nas últimas tendências internacionais em decoração; • Ao entrar em um Concorrente F, o consumidor tem a sensação de estar passeando em um shopping, onde é possível encontrar tudo para casa ou escritório; • A exclusividade de grande parte dos móveis que compõem a coleção é um ponto forte.
Pontos fracos: • Não está presente em todo território nacional; • Não está presente na WEB de forma eficaz, deixando a desejar com relação às redes sociais; • Não faz publicidade nos principais meios de comunicação como TV e rádio; • Possui produto similar, porém sem a opção de personalização.

Fonte: Autoria do grupo.

A Figura 2.50 ilustra a localização dos concorrentes que já possuem lojas na região de Barueri, São Paulo e compara com a localização da EspaçOtimizado (destaque em vermelho no mapa). Como os demais concorrentes não estão localizados na região de Barueri, eles não foram incluídos no mapa.

Figura 2.50 Localização dos concorrentes na região de Barueri



Fonte: Google maps

2.6. Análise dos Fornecedores e Parcerias

Na análise de fornecedores foram considerados fornecedores e parceiros de boa qualidade, com *know how* em seus produtos e/ou suas áreas, e são referências de mercado para que pudéssemos acrescentar à qualidade nos produtos da EspaçOtimizado.

Basicamente foi avaliada a capacidade dos fornecedores para atenderem às necessidades e características dos produtos a serem produzidos.

2.6.1. Fornecedores Iniciais

Serão considerados como fornecedores iniciais aqueles necessários para o início do negócio, ou seja, antes de sua abertura propriamente dita.

2.6.1.1. Locação de Imóvel

Foi decidido utilizar uma loja física que também servirá inicialmente de showroom e depósito. Posteriormente, em um segundo momento, dependendo do bom andamento do negócio, poder-se-á utilizar este espaço apenas para o showroom e uma expansão poderá ocorrer com a locação ou aquisição de um novo local com espaço maior para a operação e armazenamento:

a) Nome: Jairo Batista Filho;
b) Produtos ou serviços: locatário do imóvel;
c) Condições comerciais: pagamento direto para o locatário;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, local escolhido com poucas ofertas disponíveis.

2.6.1.2. Seguro de Fiança Locatícia e Alarme

a) Nome: Porto Seguro / Corretor José Luiz Macea;
b) Produtos ou serviços: seguro de fiança locatícia;
c) Condições comerciais: pagamento em 04 (quatro) prestações sem juros;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, item obrigatório em locações de imóveis e poucas opções no mercado.

2.6.1.3. Empreiteira

a) Nome: Tech Plac divisórias;
b) Produtos ou serviços: divisórias e forros em *drywall*;
c) Condições comerciais: a combinar;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.1.4. Mobiliário

a) Nome: MadeiraMadeira;
b) Produtos ou serviços: mobiliário;
c) Condições comerciais: cartão de crédito, boleto bancário ou financiamento pelo BNDS e Santander empresas;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.1.5. Ferramentas

a) Nome: Gurgel Ferramentas (www.lojadomecanico.com.br);
b) Produtos ou serviços: equipamentos, máquinas e ferramentas;
c) Condições comerciais: cartão de crédito em 12 vezes sem juros para compras acima de R$ 299,00 ou 10% a vista no boleto bancário;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.1.6. Publicidade

a) Nome: RCastilho publicidade;
b) Produtos e serviços: comunicação e marketing;
c) Condições comerciais: mensalidade do produto contratado;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.1.7. Sistema de Informática para Gerenciamento

a) Nome: Sige Cloud;
b) Produtos ou serviços: software de gerenciamento e fiscal;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.1.8. Sistemas de Transações Bancárias Eletrônicas

a) Nome: Pagseguro Uol;
b) Produtos ou serviços: aparelho e filiação ao sistema de transações bancárias eletrônicas;
c) Condições comerciais: aparelho em 12 vezes mais taxa sobre a venda;
d) Forças: poder de barganha médio, mercado restrito às operadoras do sistema financeiro; em caso de quebra contratual, o período de reposição do fornecedor é de 30 (trinta) dias.

2.6.1.9. Materiais para Escritório

a) Nome: Kalunga Comércio e Indústria Gráfica LTDA;
b) Produtos ou serviços: informática e material para escritório em geral;
c) Condições comerciais: faturamento em 30/60/90 dias;
d) Forças: poder de barganha médio, porém a concorrência entre fornecedores similares é forte.

2.6.1.10. Internet e Telefonia

a) Nome: NET Serviços de Comunicação S/A;
b) Produtos ou serviços: serviço de internet, telefonia e televisão;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha médio, poucos fornecedores no mercado, porém a concorrência entre esses fornecedores é forte.

2.6.1.11. Serviços Públicos – Água e Esgoto

a) Nome: SABESP – Saneamento Básico do Estado de São Paulo;
b) Produtos ou serviços: serviço público de abastecimento de água e esgoto;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha alto, monopólio de serviço público. Risco de desabastecimento.

2.6.1.12. Serviços Públicos – Energia Elétrica

a) Nome: AES Eletropaulo;
b) Produtos ou serviços: serviço público de abastecimento de energia elétrica;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha alto, monopólio de serviço público. Risco de desabastecimento.

2.6.2. Fornecedores Rotineiros

Estes tipos de fornecedores são considerados essenciais para a operação do negócio após a sua abertura.

2.6.2.1. Madeiras e Acessórios de Marcenaria

a) Nome: Ferragens Colar;
b) Produtos ou serviços: ferragens em geral;
c) Condições comerciais: cartão de crédito;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, muitos concorrentes no mercado.

2.6.2.2. Madeiras e Acessórios de Marcenaria

a) Nome: Gasômetro Madeiras e Ferragens;
b) Produtos ou serviços: produtos para marcenaria e construção seca;
c) Condições comerciais: faturamento 28 ddl;
d) Forças: poder de barganha alto para os produtos da marca, porém mercado oferece outras marcas e distribuidores da mesma marca que podem facilmente substituir.

2.6.2.3. Materiais e Suprimentos de Papelaria e Informática

a) Nome: Kalunga Comércio e Indústria Gráfica LTDA;
b) Produtos ou serviços: suprimentos de papelaria, informática e outros;
c) Condições comerciais: à vista;
d) Forças: poder de barganha médio, porém a concorrência entre fornecedores similares é forte.

2.6.2.4. Plano de saúde empresarial

a) Nome: Amil;
b) Produtos ou serviços: plano de saúde;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes.

2.6.3. Fornecedores de Serviços de Terceiros

A EspaçOtimizado iniciará suas operações concentrando a produção em empresas terceirizadas, com a finalidade de minimizar os investimentos iniciais em equipamentos que seriam necessários para a fabricação de um produto deste porte.

2.6.3.1. Marcenaria

a) Nome: Marcenaria Meja;
b) Produtos ou serviços: peças-base para a confecção da mesa-quadro;
c) Condições comerciais: faturamento em 30 dias;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, entretanto possui boa capacidade produtiva (300 peças/mês).

2.6.3.2. Contabilidade e Assessoria Fiscal

a) Nome: Ética Consultoria Empresarial;
b) Produtos ou serviços: serviço de assessoria contábil, jurídica e financeira;
c) Condições comerciais: contrato mensal;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes, porém a qualidade dos serviços pode comprometer o resultado do negócio.

2.6.3.3. Impressão de Fotos

a) Nome: Fotolab;
b) Produtos ou serviços: impressão de fotos;
c) Condições comerciais: cartão de crédito ou boleto bancário;
d) Forças: poder de barganha baixo ou nulo, mercado com muitos concorrentes, porém o prazo de entrega pode comprometer os resultados do negócio.

OBSERVAÇÃO: a empresa EspaçOtimizado disponibilizará uma fototeca, porém com imagens de domínio público. Desta forma, não será necessário o pagamento de direitos autorais, conforme Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998; que revogou a Lei nº 5.988, de 14 de dezembro de 1973.

2.7. Análise da Atratividade do Mercado

A análise do mercado dar-se-á pela ferramenta conhecida por Cinco Forças de Porter[14] , desenvolvida por Michael Porter, a qual se destina à análise competitiva entre as empresas.

Basicamente, as cinco forças de Porter são:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;

14 PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes e;
- Ameaça de produtos substitutos.

A empresa EspaçOtimizado realizou a análise da atratividade do mercado baseando-se no ramo de atividade do seu negócio.

2.7.1. Rivalidade Entre os Concorrentes

Neste tópico foram analisados os principais concorrentes do mercado de móveis que já fabricam o produto mesa-quadro. Os critérios escolhidos para efetuar a comparação entre os concorrentes foram o diferencial do negócio e a sua localização.

Conforme destacado no item 2.5, os principais concorrentes diretos que já fabricam a mesa-quadro são a Meu Móvel de Madeira e a Ivy Design. Entretanto, as duas empresas possuem alguns pontos fracos, os quais a EspaçOtimizado vai explorar para se diferenciar delas.

O primeiro é em relação à Meu Móvel de Madeira, que já fornece o produto, porém não, a personalização do produto. Além disso, o seu produto é básico, com apenas duas opções de escolha, na cor preta ou cor branca. Já a empresa EspaçOtimizado disponibilizará diversas opções de escolha dentro dos seus dois modelos.

Portanto, o diferencial do negócio entre a EspaçOtimizado e a Meu Móvel de Madeira é a personalização do produto.

O segundo é em relação à Ivy Design que está localizada fora do Brasil, ou seja, devido à sua localização, o custo para adquirir um produto personalizado é muito alto. A EspaçOtimizado ainda apresenta níveis de personalização diferenciados em relação à Ivy Design, que trata o seu produto como obra de arte.

A localização da EspaçOtimizado numa região estratégica de Barueri, SP, próxima a diversos condomínios, e a onda crescente de varandas gourmet fazem com que a concorrência seja pequena.

2.7.2. Poder de Negociação dos Clientes

Nesse tópico foi avaliado o poder de negociação do cliente com a empresa EspaçOtimizado.

Os clientes que a empresa tem como seu público-alvo são as pessoas físicas que adquirem ou já possuem imóvel ou as construtoras de empreendimentos imobiliários. Estas, porém, devem demandar um esforço maior como clientes, pois não é comum construtoras proporem produtos (mobiliário) para os seus clientes a não ser pelo mostruário ou apartamento decorado.

Com base no perfil desses clientes, estima-se que cada pessoa física vai adquirir apenas uma mesa-quadro para o seu apartamento, portanto, o poder de barganha da pessoa física é baixo. Entretanto, ela pode comparar o produto com o do concorrente direto, mas cabe ressaltar que a personalização e a localização são os diferenciais da EspaçOtimizado.

Em relação às construtoras, o poder de barganha será médio para alto, dependendo do empreendimento mobiliário caso a construtora julgue ser um diferencial atrelar o produto/custo no valor do imóvel. Porém esta não é a prática comum deste mercado, então o mais comum que é disponibilizar o produto ou no showroom ou no imóvel decorado vai implicar em baixo ou nulo poder de barganha das construtoras.

2.7.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

Nesse tópico foi analisado o poder de negociação dos fornecedores em relação à confecção do produto mesa-quadro.

A ideia principal da EspaçOtimizado é trabalhar apenas como a montadora dos componentes fabricados. Desta forma, o poder de negociação dos fornecedores será bastante reduzido ou praticamente nulo, pois eles não fornecerão o produto como um todo. Destaque-se que, conforme a demanda do produto for crescendo, a EspaçOtimizado desenvolverá diversos fornecedores diretos (marcenarias) para a confecção do material-base para a confecção das mesas-quadro.

Em relação aos insumos (ferragens), esse é um nicho que possui diversos concorrentes e, por se tratar de itens de prateleira na maioria dessas empresas, o poder de barganha é nulo.

2.7.4. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Nesse tópico foi analisada a ameaça de entrada de novos concorrentes para a confecção e/ou montagem da mesa-quadro.

A empresa EspaçOtimizado não encontrou nenhuma barreira de entrada para novos concorrentes. Não existem patentes ou direitos para a confecção de mesas-quadro. Entretanto, a personalização, que é o maior diferencial da empresa EspaçOtimizado, pode minimizar o poder de concorrência dos novos entrantes.

Empresas de móveis planejados e empresas do setor moveleiro possuem *know how* para a confecção desse produto, mas, mais uma vez, a personalização é que minimizará o risco desses segmentos em confeccionar o produto.

As marcenarias, em geral, que possam a vir a fabricar o produto, conforme o desejo do cliente, não vão possuir demanda grande ou exclusiva para a confecção do produto, ou seja, não são o foco desse setor. Sendo assim, a ameaça desse setor, exclusivamente para a confecção da mesa-quadro, é baixíssima.

2.7.5. Ameaça de produtos substitutos

Nesse tópico foi analisada a ameaça de produtos substitutos e a empresa EspaçOtimizado não identificou produtos que possam executar as duas funções, mesa e quadro num único produto. Desta forma, os clientes optarão pelo produto mesa-quadro ou por uma mesa e um quadro, mas o espaço é que determinará qual a melhor opção. A personalização não foi considerada como um item de produto substituto.

3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO E OPERACIONAL

3.1. Estrutura da Operação

A estrutura de operação da empresa EspaçOtimizado seguirá os padrões de atividades relacionadas ao segmento comércio varejista de móveis, conforme a Comissão Nacional de Classificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, CNAE 4754-7/01[15] , com forte foco na logística de produtos no município de Barueri e Grande São Paulo.

3.1.1. Processo de Operação

O processo de operação descreve em detalhes todo o sistema de trabalho da empresa EspaçOtimizado, desde a aquisição do material, passando pela entrada de pedidos e gerenciamento do website e showroom, abordando todo o processo produtivo e logístico, incluindo instalação e pós-venda. As Figuras 3.1 e 3.2 ilustram os fluxos gerencial (visão geral) e operacional da empresa EspaçOtimizado.

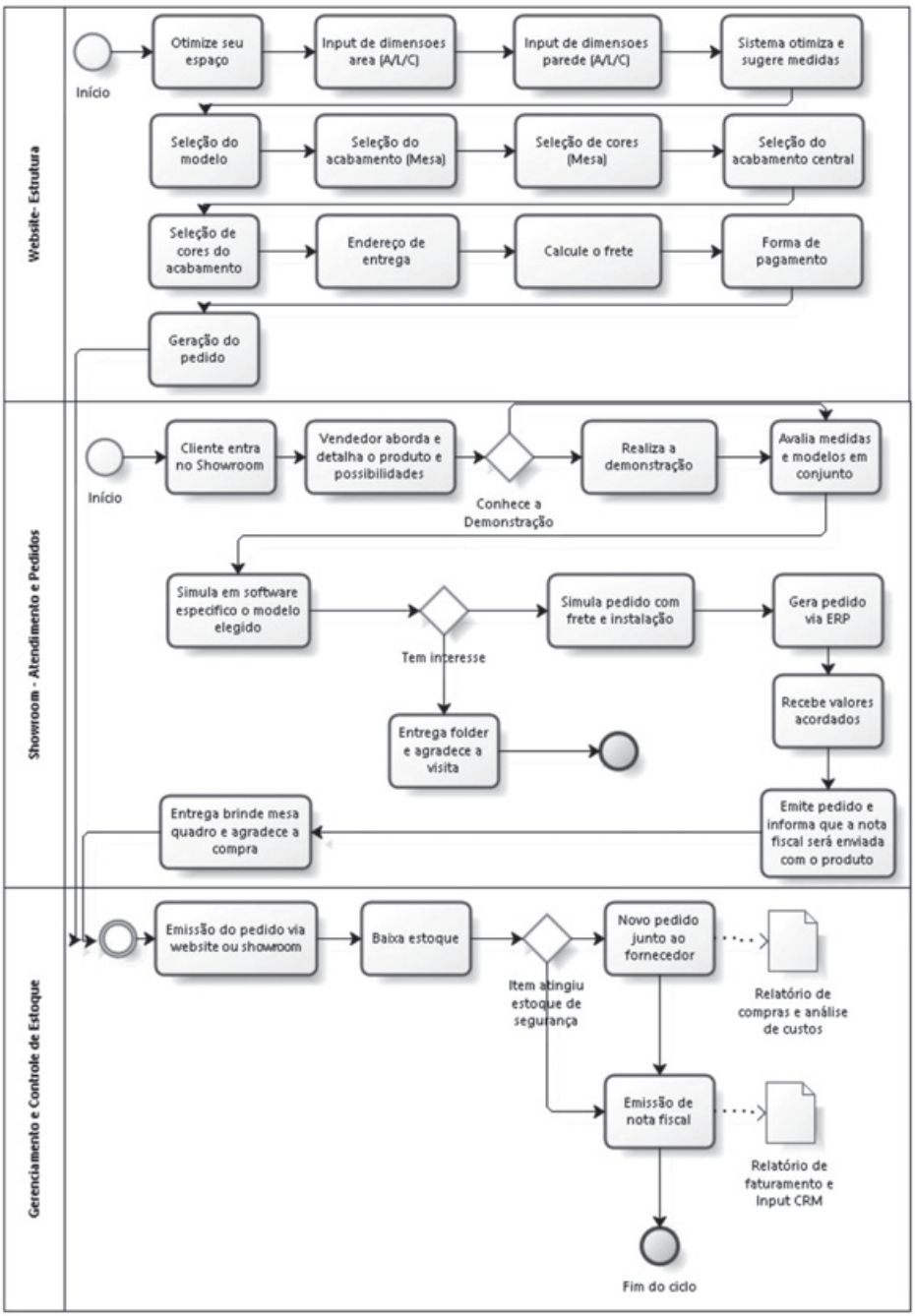
Figura 3.1 Fluxo gerencial – Visão geral



Fonte: Autoria do grupo.

15 COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/classe.asp?CodSecao=G&CodDivisao=52&CodGrupo=524&codclasse=5243--4&CodSubClasse=03&TabelaBusca=CNAE_100@CNAE@1@cnae@1>. Acesso em: 13 jun. 2015.

Figura 3.2 Fluxo operacional



Fonte: Autoria do grupo.

3.1.2. Descrição do Processo

3.1.2.1. Visão Geral

O produto Mesa-Quadro será comercializado por website e através de venda direta em showroom, sendo sua confecção/produção terceirizada a marcenarias especializadas, seguindo padrão de qualidade, e composta por itens e fornecedores previamente definidos pela EspaçOtimizado. Desta forma, após a conclusão da venda, é gerado um número de ordem de serviço que dará início ao processo produtivo. Após a conclusão do processo produtivo é emitida a nota fiscal e inicia-se a logística de entrega e, posteriormente, a instalação. Finalizada a instalação, a equipe de pós-venda entra em contato com o cliente e conclui o processo.

3.1.2.2. E-commerce

O website inicialmente no formato *landing page* irá permitir aos potenciais compradores procuras através dos sites de pesquisa com palavras-chave que remetem à empresa e ao produto, tais como: mesa-quadro; móvel otimizado; praticidade; sacada gourmet; varanda gourmet, móveis para sacada, entre outras pré-definidas dentro das características e apelo comercial do produto principal, a mesa-quadro.

Após o cliente ser direcionado para o site da empresa: www.espacotimizado.com.br, ele irá visualizar imagens e projeções do produto em funcionamento dentre as diversas aplicações e possibilidades de customização. Em destaque o nome da empresa através de seu logotipo, imagens do showroom e respectivo endereço. O cliente poderá efetuar a compra seguindo de forma intuitiva o passo a passo através do link "configure a sua mesa-quadro", cumprindo as seguintes etapas até a finalização da compra:

> Etapa 1 – Input de medidas do ambiente
> Nessa etapa o cliente entra com as medidas da área onde ele pretende instalar a mesa-quadro. O cliente deverá digitar a área do chão (largura e comprimento) em metros, utilizando com dígito separador ponto ou vírgula para representar os decimais. Em seguida, ele deverá digitar a área da parede onde será fixada a mesa-quadro, também em metros.
>
> Etapa 2 – Dimensionamento do produto e projeto com referência visual
> Após o lançamento das medidas em formato sugerido na etapa 1, o sistema otimiza as informações e sugere as dimensões do produto e projeto com referência visual.

Etapa 3 – Seleção do modelo
Nessa etapa, o cliente terá a opção de selecionar o modelo desejado de mesa quadro, a saber: Art & Design ou Note & Play. Após a seleção, o cliente é direcionado para a etapa 4.

Etapa 4 – Seleção da cor e acabamento
O cliente terá a opção de selecionar a cor para o seu produto dentro da paleta de cores disponível.

Etapa 5 – Customize o seu produto
Para o modelo Art & Design, o cliente poderá escolher entre diversas opções de imagens pré-definidas para a posição quadro, bem como fazer um upload de uma foto a seu critério ou optar por espelho. Se for escolhida a opção imagens ou foto, automaticamente o sistema configura o produto com o vidro para sobrepor a imagem. Caso o cliente opte por espelho, o website direciona para a próxima etapa.
Para o modelo Note & Play, o cliente poderá escolher entre o acabamento em feltro, o qual tem aplicação para jogos de carteado na função mesa e alvo para bolas de velcro na função quadro, ou acabamento em fórmica lisa branca para a função quadro e tabuleiro para a função mesa.

Etapa 6 – Visualização do pedido
Nessa etapa, o cliente clica no botão "Visualize o seu pedido" e aparecerá uma imagem do produto customizado e personalizado.

Etapa 7 – Endereço de entrega e cálculo do frete
O cliente digitará o CEP do endereço de entrega e o sistema calculará o frete e o prazo de entrega para o endereço selecionado.

Etapa 8 – Forma de pagamento e geração de pedido
Nessa etapa, o cliente informará qual é a forma de pagamento desejada, depósito bancário ou cartão de crédito, e se deseja parcelar o valor do produto (disponível somente para pagamentos com cartão de crédito). Após selecionar a forma de pagamento, o cliente deverá clicar no botão "Finalizar pedido" e o sistema informará o número do pedido de compra e que a compra foi realizada com sucesso.

3.1.2.3. Showroom

O cliente será recepcionado por vendedor especializado com a seguinte frase "Bem-vindo ao EspaçOtimizado", a abordagem deverá ocorrer de forma informal, questionando o entendimento do cliente com o produto e possibilidades de utilização. De acordo com o treinamento recebido, o vendedor vai oferecer a demonstração do produto, a partir dos produtos e modelos já instalados no showroom. O vendedor deve destacar a facilidade do processo de instalação e utilização, além da praticidade para montagem e desmontagem da mesa-quadro.

O vendedor, após identificar o interesse potencial do cliente na aplicação e aquisição do produto, direciona-o para a mesa de atendimento e mostra, em software específico, o modelo elegido. Concluindo o interesse do cliente simula o pedido com frete e instalação e gera o pedido via sistema. O cliente formaliza o pagamento e recebe a cópia do pedido e brinde. Por fim, o vendedor direciona o cliente até a saída da loja e agradece a compra.

3.1.2.4. Gerenciamento e Controle do Estoque

O processo de gerenciamento e controle do estoque tem início no ato do recebimento do material, o qual é realizado da seguinte forma:

- Conferência dos produtos e respectivo documento fiscal. O colaborador em posse do documento fiscal confere os produtos e quantidades sinalizando toda e qualquer divergência no verso na nota fiscal e canhoto da mercadoria. Em seguida, ele informa o departamento de compras para a análise e validação do pedido.

- Após a conferência dos produtos, o colaborador identifica cada produto com a devida etiqueta e estoca os produtos com base no layout pré-definido. Em seguida, o colaborador alimenta as seguintes informações no sistema ERP: pedido; nota fiscal; quantidade; local.

3.1.2.5. Processo Produtivo

O processo produtivo consiste na montagem dos componentes que devem compor a mesa-quadro conforme formatação selecionada pelo cliente. Toda a produção é terceirizada com os fornecedores pré-qualificados da região.

Conforme estabelecido na justificativa de vendas e custos da empresa EspaçOtimizado (Capítulo 8), o estoque inicial e proteção corresponderá a 40 (quarenta)

mesas-quadro, sendo 20 (vinte) do modelo Art & Design e 20 (vinte) do modelo Note & Play. A Tabela 3.1 ilustra o estoque inicial e proteção com as quantidades e os respectivos preços de compra.

Tabela 3.1 Estoque inicial e proteção

Item	Quant.	Unidade	Preço unitário	Preço total
Base	40	Peça	R$ 325,00	R$ 13.000,00
Perfil 1	40	Peça	R$ 50,00	R$ 2.000,00
Perfil 2	40	Peça	R$ 100,00	R$ 4.000,00
Cavilha (100 peças)	1	Caixa	R$ 4,45	R$ 4,45
Dobradiça	160	Peça	R$ 2,87	R$ 459,20
Pistão 12 kg	80	Peça	R$ 6,40	R$ 512,00
Parafuso 3 x 16 (1000 peças)	1	Caixa	R$ 16,05	R$ 16,05
Parafuso 4 x 40 (500 peças)	1	Caixa	R$ 23,55	R$ 23,55
Parafuso 5 x 60 (200 peças)	1	Caixa	R$ 19,55	R$ 19,55
Bucha 5 mm (100 peças)	2	Caixa	R$ 1,35	R$ 2,70
Espelho	10	Peça	R$ 123,49	R$ 1.234,90
Vidro	10	Peça	R$ 98,84	R$ 988,40
Espuma	20	Metros	R$ 20,43	R$ 408,60
Tecido	20	Metros	R$ 25,00	R$ 500,00
Plástico bolha 1,3 x 50 m	2	Bobinas	R$ 49,00	R$ 98,00
Impressão de foto 50 x 80 cm	20	Unidade	R$ 67,50	R$ 1.350,00
			Total	**R$ 24.617 ,40**

Fonte: Autoria do grupo.

3.1.2.6. Processo Logístico

A expedição de produtos ao cliente final tem seu início a partir da planilha de programação de entregas, a qual recebe as informações através do departamento comercial da EspaçOtimizado, sendo disponibilizada e visualizada via sistema ERP. A "baixa/saída" dos produtos ocorre no ato da separação/expedição.

A responsabilidade pela manutenção e atualização da programação de entregas é de total responsabilidade da área comercial, devendo seguir o plano sugerido para programação de entregas, o qual define horário limite para as atualizações na programação e viabiliza o início do processo de carregamento e expedição, de acordo com o nível de criticidade definido para cada cliente a partir dos seguintes critérios: horário de recebimento do cliente, local de entrega e necessidade de instalação.

De acordo com a disponibilização dos materiais em estoque, os colaboradores em posse do pedido consultam e extraem do sistema o formulário de separação, o

qual contém as seguintes informações: número do pedido; código do item; descrição do item; quantidade do item; cliente; local de entrega; data de entrega; observação.

Após impressão do formulário do pedido, define-se o transporte a ser utilizado (próprio, contratado ou do cliente), com base na negociação comercial e cadastro logístico, ou seja, os fornecedores de transporte homologados para a prestação por região de entrega.

Em posse do formulário devidamente preenchido, o colaborador realiza a separação física dos produtos armazenados temporariamente em área de expedição, preenchendo a seguinte informação no formulário: assinatura do colaborador e quantidade de volumes (faturamento).

Em posse da nota fiscal, o colaborador confere os produtos e quantidades e dá início ao processo de carregamento do veículo; para quaisquer divergências e/ou dúvidas identificadas, o colaborador deve imediatamente comunicar ao responsável pela emissão da nota fiscal para que as devidas correções sejam providenciadas.

Após a entrega, o motorista próprio ou contratado retorna com o comprovante para digitalização e controle, se necessário, do processo de contas a receber.

Para as entregas via Correios, a EspaçOtimizado controla e rastreia todos os pedidos/produtos através da acusa de recebimento (AR) no site dos Correios; reportando a seus clientes local e data previstos de entrega de acordo com a modalidade escolhida.

Em caso de avaria ou pedido não conforme, o processo de devolução tem seu início a partir da identificação do produto não conforme pelo cliente e da solicitação de retirada/devolução do produto, através da comunicação aos responsáveis das áreas do controle de qualidade e/ou comercial da EspaçOtimizado.

O cliente formaliza o problema ao controle de qualidade e/ou área comercial, a fim de que sejam avaliadas a causa e a procedência da situação. Após avaliação e negociação da situação com o cliente, o controle de qualidade autoriza/solicita a retirada dos produtos a serem devolvidos.

Com base nas informações de número de pedido, nota fiscal de saída e causa/motivo da devolução, o departamento de logística envia o veículo para retirar a mercadoria conforme agendado com o cliente.

No ato da retirada, o transportador confere as informações de retirada e, se constatar quaisquer divergências, deve entrar em contato imediatamente por telefone com o departamento de logística.

Após o carregamento do veículo, o transportador retorna ao armazém da empresa. Com o veículo estacionado na área de recebimento, o transportador encaminha as notas fiscais e o formulário aos colaboradores para início do processo de recebimento. Em posse da documentação, o colaborador inicia o descarregamento

e simultaneamente a conferência da documentação contra o físico retirado (número de volumes).

O controle de qualidade tem a responsabilidade de solicitar/negociar com o cliente em questão, uma definição para a situação dos produtos devolvidos, sendo nesta formalizada a logística via e-mail em duas situações:

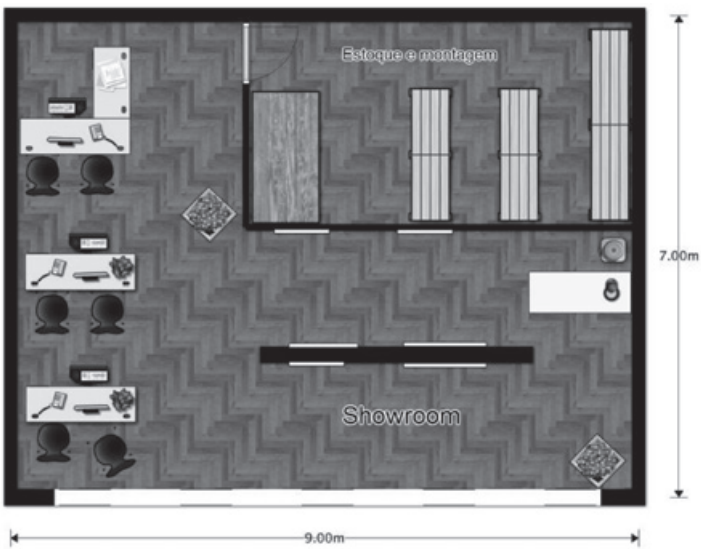
- Retorno dos produtos ao processo de retrabalho/revisão;
- Retorno dos produtos ao processo de descarte.

3.1.2.7. Layout Interno e Fachada

A EspaçOtimizado irá concentrar as suas operações no endereço à rua da Prata, 752 – Barueri – SP. A área da sala é de 63 m² e o valor do aluguel, de R$ 90,00/m², totalizando R$ 5.670,00, mais taxa de manutenção de R$ 252,00 (R$ 4,00/m²).

As Figuras 3.3 e 3.4 ilustram o layout interno da empresa EspaçOtimizado.

Figura 3.3
Layout interno da empresa EspaçOtimizado



Fonte:
Autoria do grupo.

Figura 3.4
Visão 3D da empresa EspaçOtimizado



Fonte: Autoria do grupo.

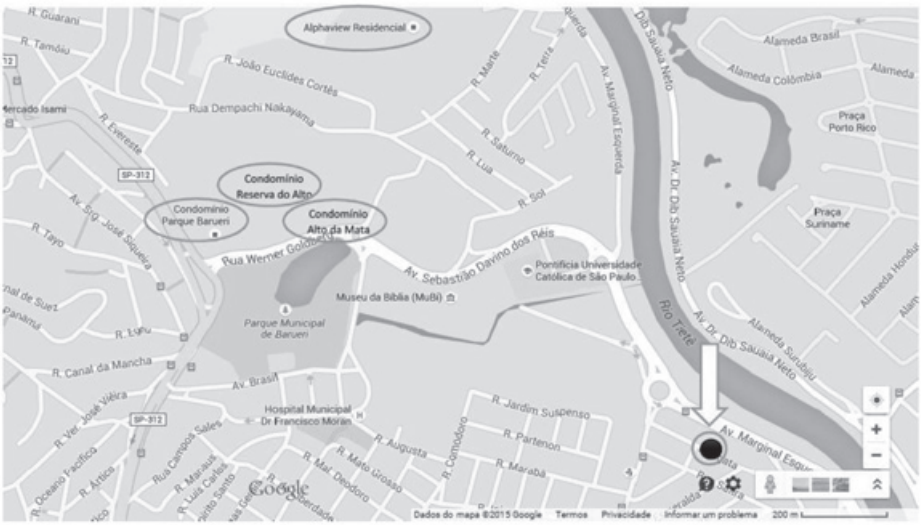
As Figuras 3.5 e 3.6 ilustram a fachada do local e a sua localização estratégica, respectivamente.

Figura 3.5 Fachada da empresa EspaçOtimizado



Fonte: Autoria do grupo.

Figura 3.6 Localização estratégica da EspaçOtimizado



Fonte: Google maps.

A empresa será instalada no município de Barueri, a 20 km da região metropolitana de São Paulo, com fácil acesso às principais rodovias do estado. Além de estrategicamente localizada próximo a inúmeros condomínios, com grande potencial de aquisição para o produto. A menos de 500 metros aproximadamente, estão concentrados 3.200 apartamentos com varandas gourmet (circulados no mapa da Figura 3.6), considerados público-alvo do produto.

3.1.2.8. Reformas

As reformas necessárias para o início das atividades da empresa EspaçOtimizado consistem em construir uma parede divisória com porta de acesso (sala de montagem e almoxarifado) e uma parede de exposição, ambas em *drywall* conforme layout interno da Figura 3.3. Além disso, será necessário efetuar a instalação do ar-condicionado do espaço. A Tabela 3.2 ilustra os custos com reformas e instalações.

Tabela 3.2 Custos com reforma e instalações

Item	Descrição	Custo
1	Construção de paredes com porta de acesso em *drywall*	R$ 1.930,00
2	Instalação do sistema de ar-condicionado	R$ 870,00
	Total	**R$ 2.800,00**

Fonte: Autoria do grupo.

Nesses custos já estão inclusos todo o material necessário para efetuar a reforma e instalação das paredes divisórias e do sistema de ar-condicionado. Portanto, não haverá custos adicionais com materiais.

3.1.2.9. Investimento em Bens no Pré-Operacional

Para iniciar as atividades da EspaçOtimizado será necessária a aquisição de diversos bens no pré-operacional. A Tabela 3.3 ilustra os bens necessários para o início das atividades da EspaçOtimizado.

Tabela 3.3 Lista de bens no pré-operacional

Descrição	Fornecedor	Quantidade	Preço unitário	Preço total
Mesa simples	Madeiramadeira	2	R$ 207,81	R$ 415,62
Mesa em L	Madeiramadeira	1	R$ 414,90	R$ 414,90
Cadeiras	Madeiramadeira	6	R$ 368,55	R$ 2.211,30
Cadeiras	Madeiramadeira	3	R$ 331,90	R$ 995,70
Bancada	Loja do mecânico	1	R$ 568,76	R$ 568,76
Prateleira 720 kg	Loja do mecânico	4	R$ 488,66	R$ 1.954,64
Prateleira 480 kg	Loja do mecânico	1	R$ 636,42	R$ 636,42
Prateleira 600 kg	Loja do mecânico	2	R$ 629,70	R$ 1.259,40
Aparelho telefônico	Kalunga	3	R$ 37,90	R$ 113,70
Impressora	Kalunga	1	R$ 899,00	R$ 899,00
Balcão	Madeiramadeira	1	R$ 550,90	R$ 550,90
Cafeteira	Kalunga	1	R$ 348,90	R$ 348,90
Bebedouro	Kalunga	1	R$ 499,00	R$ 499,00
Fiorino 2016	Fiat	1	R$ 46.580,00	R$ 46.580,00

Notebook	Kalunga	3	R$ 1.799,00	R$ 5.397,00
Furadeira/parafusadeira	Loja do mecânico	2	R$ 473,58	R$ 947,16
Ar-condicionado	STR	1	R$ 2.036,80	R$ 2.036,80
Ferramentas	Loja do mecânico	2	R$ 375,02	R$ 750,04
Cesto de lixo	Kalunga	3	R$ 12,70	R$ 38,10
Lixeira	Kalunga	1	R$ 35,90	R$ 35,90
Aparelho Pagseguro	Uol	1	R$ 598,80	R$ 598,80
			Total	**R$ 67.202,94**

Fonte: Autoria do grupo.

3.2. Gestão da Qualidade e Controle

Com a evolução dos negócios e a expansão da concorrência, a EspaçOtimizado demonstra uma preocupação constante com a qualidade de seus produtos e serviços. A gestão da qualidade tem como intuito melhorar os processos e, consequentemente, com este aperfeiçoamento, criar um maior vínculo com os clientes, que, por sua vez, terão uma tendência para fidelização ao adquirir produtos ou serviços.

A EspaçOtimizado, desde a sua criação, visa o programa de gestão de controle total da qualidade com foco principal em nosso clientes externos e internos. Como inicialmente a produção será terceirizada, foram criadas ferramentas de controle de qualidade para manter o padrão ideal desejado em 03 (três) áreas estratégicas:

- Produção;
- Vendas e prazo de entrega ;
- Pós-venda.

Será desenvolvido, no decorrer da evolução da empresa, o processo de melhoria contínua, através de feedback dos clientes, com o objetivo de avaliar constantemente as mudanças de comportamento ou novas tendências do mercado.

3.2.1. Controle de Qualidade na Produção

O controle será realizado com inspeções dimensionais e visuais, por pessoa qualificada, tendo como premissas elaborar produtos de altíssima qualidade, bem como redução de custos.

Visando maior controle da produção, a EspaçOtimizado determinará em contrato que as empresas envolvidas no processo de produção dos componentes da mesa-quadro deverão utilizar material com especificação determinada em projeto específico de fornecedores pré-aprovados e com certificado de procedência de material.

As inspeções serão por amostragem de lote e seguirão a rotina específica do Quadro 3.1.

Em caso de não conformidade, o produto não conforme é separado e identificado para depois ser devolvido ao fornecedor. O próximo lote desse fornecedor será inspecionado 100 % para evitar a reincidência de não conformidade dos produtos fornecidos.

Quadro 3.1 Rotina específica de controle da produção

Dimensional						
Descrição		**Especificação**	**Unidade**	**Medida**	**Unidade**	**Instrumento**
Base	Largura	900	mm		mm	Trena
	Altura	1200	mm		mm	Trena
	Espessura	20	mm		mm	Paquímetro
	Alinhamento	< 3°	---		---	Esquadro
Perfil 1	Largura	900	mm		mm	Trena
	Altura	400	mm		mm	Trena
	Espessura	20	mm		mm	Paquímetro
	Alinhamento	< 3°	---		---	Esquadro
Perfil 2	Largura					
	Altura	800	mm		mm	Trena
	Espessura	20	mm		mm	Paquímetro
	Alinhamento	< 3°	---		---	Esquadro
Vidro/Espelho	Largura	900	mm		mm	Trena
	Altura	1200	mm		mm	Trena
	Espessura	6	mm		mm	Paquímetro
	Alinhamento	< 3°	---		---	Esquadro

Visual					
Pintura	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	
Acabamento	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	
Aparência geral	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	
Há irregularidades?					
	Trinca	Sim	Não		
	Mancha	Sim	Não		
	Rugosidade	Sim	Não		
	Risco	Sim	Não		
	Outros	Sim	Não	Detalhar:	

Inspecionado por:		Data:		Lote:	

Fonte: Autoria do grupo.

3.2.2. Vendas e Prazo de Entrega

O controle de qualidade sobre as vendas é realizado através de relatório específico que controlará o número de devoluções por período. Caso o número de

devoluções seja superior a 5% no período em específico, a EspaçOtimizado efetuará uma pesquisa com os clientes para entender o motivo da devolução e providenciará um treinamento específico para corrigir o problema. A EspaçOtimizado também terá controle de qualidade sobre o prazo de entrega e avaliará a data prometida *versus* a data de entrega efetiva.

3.2.3. Pós-venda

O departamento de pós-venda deverá contatar o cliente através de e-mail ou telefone para obter *feedback* e repassar estas informações à diretoria para análise e solução com foco na melhoria continuada.

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

4.1. Estrutura de Gestão de Pessoas

A estrutura organizacional da empresa EspaçOtimizado visa ao seu adequado funcionamento com uma visão clara dos objetivos e funções de cada pessoa. A Figura 4.1 ilustra o organograma da empresa EspaçOtimizado.

Figura 4.1 Organograma da empresa EspaçOtimizado



Fonte: Autoria do grupo.

4.1.1. Descrições de Cargos

As descrições dos cargos foram determinadas a partir da definição do organograma da empresa EspaçOtimizado. Os Quadros 4.1 a 4.3 descrevem os cargos.

Quadro 4.1 Assistente de vendas

Identificação	
Posição:	Assistente de vendas
Número na CBO:	3541-25
Objetivo	

Executar as atividades de apoio administrativo e vendas da área comercial, envolvendo o atendimento e recepção de clientes, fornecer informações, demonstrar produtos e serviços, facilitar o processo de vendas e acompanhar clientes na pós-venda, visando ao perfeito atendimento no processo de vendas da empresa.

Rede operacional	
Superior imediato: Sócio administrador	
Subordinados diretos: Não possui	
Contatos internos:	**Contatos externos:**
• Consultor de Vendas • Montador de Móveis	• Clientes • Terceiros contratados

Requisitos mínimos

Formação	**Obrigatório**	**Desejável**
Escolaridade	Segundo grau completo.	Superior cursando/e ou completo em áreas correlatas .
Experiência profissional	Acima de 02 anos .	Experiência anterior na área comercial.
Conhecimentos específicos	• Pacote Office (Word, Excel e Outlook), Internet • Conhecimento em rotinas de vendas .	• Conhecimentos em cálculos • Desejável conhecimento em de ERP .
Habilidades necessárias ao cargo	• Cortesia no Atendimento ; • Excelente relacionamento interpessoal , • Liderança; • Organização; • Espírito de Equipe .	

Áreas de responsabilidades

Atendimento a clientes
Apoiar os clientes (ativos e potenciais), demonstrando e fornecendo dados técnicos dos produtos, esclarecendo dúvidas. Negociação com clientes, visando à conclusão da venda.

Operacionalização dos processos de vendas
Atuar na operacionalização dos processos de vendas através do acompanhamento da efetivação de vendas aos clientes, elaborando propostas comerciais, emitindo pedidos de vendas, conferindo e libe rando pedidos cadastrados no sistema de vendas online, emitindo notas fiscais, m anter cadastro e registro das consultas de clientes atualizados, para futuros contatos e negociações .

Apoio ao consultor de vendas Apoiar o consultor de vendas através do fornecimento de informações sobre seus clientes, quanto a: situação de emissão de pedidos de vendas; situações de atraso em entregas; datas de saída de entregas e outras.
Controle e organização Executar o controle de documentos do departamento comercial, visando facilitar a sua rastreabilidade e um pronto atendimento das necessidades dos clientes internos e externos. Elaborar relatórios sobre as vendas realizadas, fechadas e canceladas.
Contratação de fretes Contratar empresas de entregas e carreteiros, negociando preço de fretes, visando assegurar a pontualidade nas entregas dos pedidos.
Atendimento na pós-venda Acompanhar os clientes na pós-venda e prestar auxílio em informações referentes aos pedidos, datas de entrega etc.
Analise de mercado Acompanhar o mercado quanto às práticas de preços, visando subsidiar a definição das políticas da empresa na área comercial.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 4.2 Consultor de vendas

Identificação		
Posição:	Consultor de vendas	
Número na CBO:	5211-10	
Objetivo		
Atuar na venda dos produtos da empresa, através do atendimento ao cliente, apresentando e demonstrando o funcionamento dos produtos, informando sobre suas qualidades e vantagens de aquisição, visando ao perfeito atendimento e à efetivação da compra.		
Rede operacional		
Superior Imediato: Sócio administrador		
Subordinados Diretos: Não possui		
Contatos Internos:		**Contatos Externos:**
• Assistente de vendas • Montador de móveis		• Clientes • Terceiros contratados
Requisitos mínimos		
Formação	**Obrigatório**	**Desejável**
Escolaridade	Superior completo.	Superior completo em áreas correlatas.
Experiência profissional	Acima de 03 anos. Vivência na área de vendas.	Experiência anterior na área comercial, ter trabalhado com vendas de móveis e artigos de decoração.
Conhecimentos e específicos	• Pacote Office (Word, Excel e Outlook), Internet; • Conhecimento em rotinas de vendas.	• Conhecimentos em cálculos; • Desejável conhecimento em ERP.

Habilidades necessárias ao cargo	• Habilidade em negociação; • Cortesia no atendimento; • Excelente relacionamento interpessoal; • Liderança; • Organização; • Espírito de e quipe; • Ser dinâmico para venda consultiva.	

Áreas de responsabilidades
Venda Promover a venda dos produtos aos clientes, identificando suas necessidades, demonstrando e fornecendo dados técnicos dos produtos, esclarecendo dúvidas, elaborando propostas comerciais, negociando e informando sobre suas qualidades e vantagens de aquisição, visando à conclusão da venda.
Planejar as Vendas Planejar atividades de vendas realizando prospecção de novos clientes para divulgação do produto.
Atendimento na pós-venda Acompanhar os clientes na pós-venda e prestar auxílio em informações referentes aos pedidos, datas de entrega etc.
Analise de mercado Acompanhar o mercado quanto às práticas de preços, visando subsidiar a definição das políticas da empresa na área comercial. Observar as práticas da concorrência quanto a preços, ofertas etc., apresentado sugestões para incrementar as vendas.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 4.3 Montador de móveis

Identificação		
Posição:	Montador de Móveis	
Número na CBO:	7741-05	
Objetivo		
Realizar a montagem dos produtos, baseando-se nas especificações e procedimentos.		
Rede operacional		
Superior Imediato: Sócio administrador		
Subordinados Diretos: Não possui		
Contatos Internos:	**Contatos Externos:**	
• Assistente de vendas • Consultor de vendas	• Clientes • Terceiros contratados	
Requisitos mínimos		
Formação	**Obrigatório**	**Desejável**
Escolaridade	Segundo grau completo.	Superior completo em áreas correlatas.

Experiência profissional	Acima de 01 ano. Vivência com montagem de móveis.	Experiência anterior na área comercial, montando móveis e artigos de decoração.
Conhecimentos específicos	• Montagem de móveis; • Organização de produtos e peças.	• Organização de depósito de produtos; • Conhecimentos avançados no uso de ferramentas e peças para montagem de móveis; • Desejável conhecimento em ERP . •
Habilidades necessárias ao cargo	• Cortesia no Atendimento; • Excelente relacionamento interpessoal; • Organização; • Espírito de Equipe .	
ÁREAS DE RESPONSABILIDADES		
Montagem do Produto (Interna no depósito) Realizar a montagem e desmontagem do produto baseando-se nas especificações e procedimentos, utilizando ferramentas específicas.		
Montagem do Produto (Externa – Local indicado pelo cliente) Realizar a montagem e desmontagem do produto baseando-se nas especificações e procedimentos, utilizando ferramentas específicas, organizando o local da montagem e realizando a limpeza dos possíveis resíduos causados pela instalação do produto no local indicado pelo cliente após a execução.		
Organização Responder pelo uso correto e manutenção das ferramentas utilizadas em seu trabalho diário.		
Organização do Depósito Organizar o depósito de produtos, recepcionando, conferindo e armazenando os produtos em local previamente definido, visando facilitar a movimentação dos itens armazenados.		
Realizar cargas e descargas Realizar cargas e descargas dos produtos, armazenar e acondicionar corretamente em seus devidos locais.		

Fonte: Autoria do grupo.

4.1.2. Descrição de Salários

A empresa EspaçOtimizado praticará os salários descritos na Tabela 4.1 para as posições definidas em seu organograma. A faixa salarial será uma referência para definição do salário de cada colaborador. Os níveis da faixa servem como referência para posicionar o salário conforme o desempenho do colaborador, iniciando-se em 80% para todos os cargos. A projeção de reajuste salarial acompanhará a convenção coletiva do Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo, CNPJ 47.463.005/0001-14, o qual, em 2014, apresentou um reajuste de 7,66%.

Tabela 4.1 Descrição de salários por cargo

Descrição do cargo	Faixas salariais				
	80%	90%	100%	110%	120%
Assistente de vendas	R$ 1.983,65	R$ 2.204,06	R$ 2.424,47	R$ 2.666,91	R$ 2.933,60
Consultor de vendas	R$ 2.774,06	R$ 3.082,29	R$ 3.390,52	R$ 3.729,57	R$ 4.102,53
Montador de móveis	R$ 1.249,20	R$ 1.388,00	R$ 1.526,80	R$ 1.679,48	R$ 1.847,43

Fonte: Autoria do grupo.

4.1.3. Descrição de Benefícios Oferecidos e Provisão com Encargos Trabalhistas

4.1.3.1. Benefícios

A empresa EspaçOtimizado ofertará a seus colaboradores os seguintes benefícios:

- ✓ Vale transporte (estimativa de R$ 7,00 por dia por pessoa)
- ✓ Vale refeição (R$ 24,00 por dia por pessoa)
- ✓ Assistência médica – Amil Dix 200 apartamento (para efeito de planejamento, utilizaremos a maior faixa etária de R$ 875,18 por pessoa)

4.1.3.2. Provisão com Encargos Trabalhistas

- ✓ Provisão com encargos trabalhistas (aviso prévio = 10,86%, auxílio doença = 1,90%, multa rescisória 40% = 2,10%, Lei complementar 110/01 = 1,31%, licença paternidade = 0,02% - total = 16,19%).

4.1.4. Jornada de Trabalho

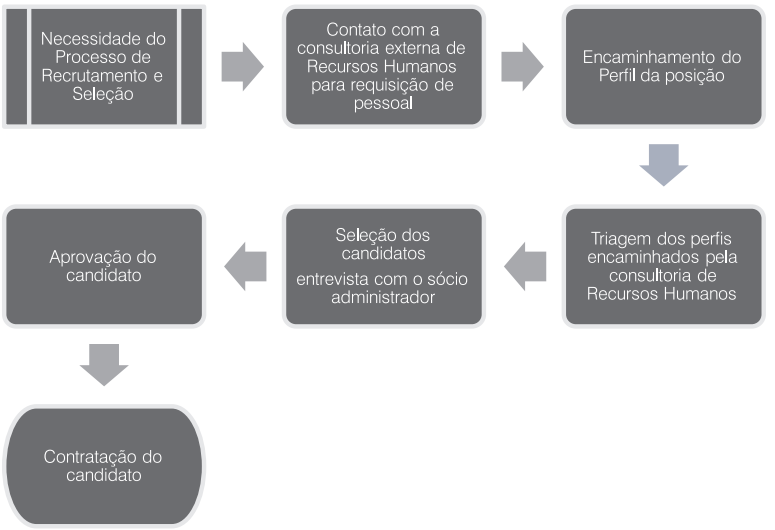
A jornada de trabalho será das 9h às 17h de segunda a sexta e das 9h às 13h no sábado. Com hora extra de, no máximo, duas horas para o montador.

4.1.5. Processo de Recrutamento e Seleção

Para a EspaçOtimizado, a tarefa de recrutar e selecionar profissionais é estratégica, pois é através dessas atividades que podemos identificar talentos, capacidades e qualificações de profissionais que vão integrar nossa equipe. Desta forma, a atividade de recrutamento e seleção será apoiada por consultorias externas de RH, que visam à otimização do tempo de contratação, ao aumento da assertividade na escolha dos candidatos, uma vez que o processo será realizado por uma equipe de especialistas, além de poder fornecer métricas verificáveis de competências e habilidades com redução de custos.

O fluxograma da Figura 4.2 define como será o processo de recrutamento e seleção.

Figura 4.2 Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria do grupo.

4.1.6. Desenvolvimento e Treinamento

Em virtude do dinamismo do mercado, as respostas ágeis garantem a perenidade das organizações. Esse contexto exige que as empresas capacitem constantemente seus colaboradores e que estes busquem também o autodesenvolvimento. A EspaçOtimizado considera o treinamento de pessoas fundamental porque é um processo eficaz de capacitação e está comprometida com o desenvolvimento de seus colaboradores, visando criar um ambiente de estímulo ao aprendizado e à geração de conhecimento, considerado, nos tempos atuais, uma das principais vantagens competitivas.

4.1.6.1. Desenvolvimento

O desenvolvimento é um processo de aprimoramento contínuo do profissional. A contratação e o aproveitamento dos profissionais que já atuam na empresa para novas posições são considerados os diferenciais competitivos para sustentar o crescimento da empresa. A busca pelo autoconhecimento é fundamental para o colaborador. É através da capacidade de refletir sobre si mesmo e reconhecer ca-

racterísticas e limitações pessoais que se conquista a maturidade necessária para exercer naturalmente a influência frente ao time.

Desta forma, a EspaçOtimizado procura desenvolver o seu capital humano com as seguintes praticas:

- Busca de autodesenvolvimento, através de ferramentas formais e *feedback*;
- Experiências pessoais e profissionais;
- Orientação dos sócios;
- Escolha de um mentor que auxilie no desenvolvimento do colaborador.

4.1.6.2. Treinamentos

Segundo Chiavenato (2010), o conceito de treinamento tem vários significados, a saber:

- Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuirem melhor para alcance dos objetivos organizacionais;
- Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam de desempenhar no cargo;
- Treinamento é o processo sistemático de alterar comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Os Quadros 4.4 a 4.5 apresentam os treinamentos previstos para os colaboradores.

Quadro 4.4 Treinamentos previstos para os colaboradores

Titulo do Treinamento:	**Conhecendo os produtos da EspaçOtimizado**
Público - alvo:	Colaboradores iniciantes
Breve Descrição:	Descrição do produto, funcionalidades, diferenciais, possibilidades de locais de instalação, customizações. Agregar valor aos produtos da **EspaçOtimizado**, para que possa vender o produto de ótima qualidade e diferenciado das demais marcas.
Instrutor:	Sócio Administrador
Carga horária:	6 horas

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 4.5 Dicas de montagem

Titulo do Treinamento:	**Dicas para montagem**
Público-alvo:	Montadores
Breve Descrição:	• Como realizar a montagem dos produtos; • Como realizar um trabalho organizado e limpo no local de instalação indicado pelo cliente ; • Como montar para deixar o cliente satisfeito.
Instrutor:	Sócio Administrador
Carga horária:	12 horas

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 4.6 Técnica de vendas

Título do treinamento:	**Programa varejo fácil – Técnicas de v endas**
Público-alvo:	Assistente de vendas, consultor de vendas
Breve descrição:	• Técnicas de relacionamento e vendas como fator determinante para conquistar e fidelizar clientes no comércio varejista ; • Criação de ambiente de atendimento para atrair e manter o cliente na loja ; • Estratégias para gerar impactos significativos nas vendas.
Instrutor:	EAD S EBRAE – Gratuito
Carga horária:	15 horas

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 4.7 Atendimento ao cliente

Título do treinamento:	**Programa varejo fácil – Atendimento ao c liente**
Público-alvo:	Assistente de vendas, consultor de vendas
Breve descrição:	• Diferenças entre atender e tratar ; • Ferramentas e estratégias para garantir a excelência do atendimento; • Práticas para superar expectativas e surpreender o cliente; • Ações, estratégias, procedimentos e técnicas para garantir a satisfação do cliente e gerar melhores resultados para a empresa.
Instrutor:	EAD SEBRAE - Gratuito
Carga horária:	15 horas

Fonte: Autoria do grupo.

4.1.7. Gestão do Clima Organizacional

A gestão do clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores e o negócio da empresa. Os colaboradores precisam ter uma visão clara das políticas e valores da empresa para que estes reflitam nas suas qualidades e competências. Este ambiente organizacional faz da gestão de pessoas um processo que deve estar em constante adaptação ao novo, além disto, auxilia no aspecto motivacional da empresa.

Segundo artigo publicado no site da Ação Gerencial, "as empresas devem buscar oferecer salários atraentes, benefícios personalizados e programa de desenvolvimento humano e de carreira para atrair realmente os talentos que procura. Ao encontrar uma empresa que valoriza o capital humano, que possui estratégias claras de desenvolvimento profissional e ainda conta com funcionários orgulhosos de trabalharem na organização, salário e benefícios são considerados, mas não são fatores determinantes na atração de um talento, dando lugar à vontade do indivíduo de se desenvolver profissionalmente"[16] .

4.1.7.1. Política de Remuneração

Atualmente a remuneração tornou-se um aspecto importante na gestão de pessoas, visto que é por meio da remuneração e das políticas adotadas em cada empresa que os colaboradores podem planejar suas vidas e definir o seu perfil em relação à empresa que trabalham.

O Quadro 4.8 apresenta a política de remuneração da EspaçOtimizado.

Quadro 4.8 Política de remuneração

Política:	Programa de Méritos
Colaboradores elegíveis:	Todos
Descrição :	Diante da avaliação dos sócios administradores e investidores, os colaboradores serão analisados pelas competências e habilidades no desenvolvimento das suas responsabilidades que constam em sua descrição de cargos; As avaliações ocorrem semestralmente , nos meses de abril e outubro de cada ano, quando os colaboradores poderão ter méritos de até 1% a 5% do salário ; Os méritos deverão ser justificados a cada funcionário e deverão acompanhar os limites das faixas salariais.

Fonte: Autoria do grupo.

16 BENVENUTO, Carolina. Atração, capacitação e retenção de talentos em cenário de alta demanda. Disponível em: <http://www.acaogerencial.com.br/atracao-capacitacao-e-retencao-de-talentos-em-cenario-de-alta-demanda/>. Acesso em: 20 jun. 2015.

4.1.7.2. Gestão de Desempenho

A avaliação de desempenho é importante para a empresa, pois é um processo que permite a identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho. Além disso, traz a oportunidade de o colaborador receber o *feedback* desta identificação de forma a possibilitar a sua melhoria e criar a possibilidade de desenvolver o potencial de cada um, gerando assim melhores resultados organizacionais.

Na EspaçOtimizado, a avaliação de desempenho será baseada numa tríade conhecida como CHA (Figura 4.3), que abrange os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica e o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Figura 4.3 Tríade (Conhecimento, habilidades e atitudes)



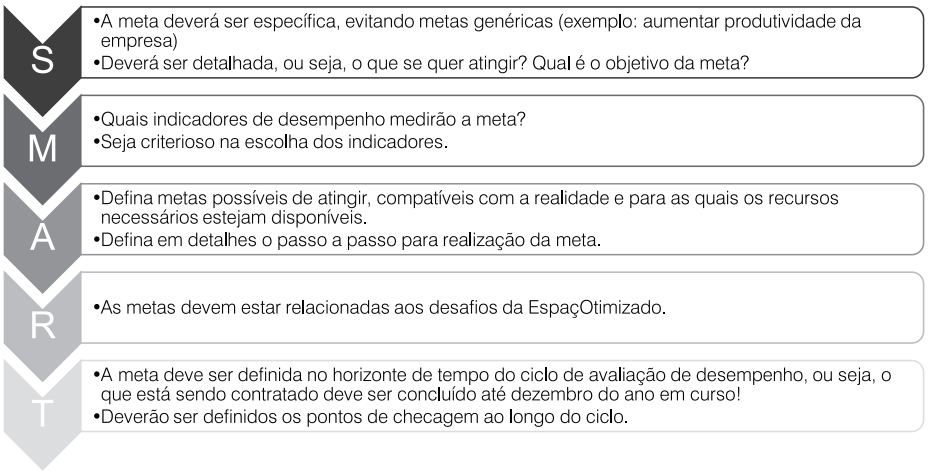
Fonte: Autoria do grupo.

4.1.7.3. Política de Avaliação de Desempenho

Na EspaçOtimizado, a avaliação de desempenho terá ciclos anuais e seguirá 03 (três) etapas:

> Etapa 1 – Contratação de metas: no mês de fevereiro de cada ano serão estabelecidas de três a cinco metas individuais para cada colaborador que visem ao desdobramento das metas estratégicas da empresa, e a definição dessas metas deverá ocorrer em conjunto com o colaborador. As metas usarão a metodologia SMART. A Figura 4.4 ilustra a metodologia SMART.

Figura 4.4 Metodologia SMART



Fonte: Autoria do grupo.

Etapa 2 – Revisão de metas e *feedback*: no mês de julho de cada ano deverá ocorrer a revisão das metas (caso seja necessário, adequá-las às estratégias da empresa) e os *feedback* de alinhamentos, entre o sócio administrador e o colaborador. Lembrando que os *feedback* e alinhamentos poderão existir sempre que o sócio administrador ou o colaborar manifestar necessidade.

Etapa 3 – Avaliação de desempenho: no mês de janeiro deverá ser avaliado o ciclo de desempenho do ano anterior, e o colaborador será avaliado conforme os itens do Quadro 4.9.

Quadro 4.9 Itens para avaliação de desempenho.

Metas	Atingimento das metas acordadas	
Competências	Comportamentos esperados dos colaboradores	
	Liderança	Capacidade de diagnosticar oportunidades, direcionar, pessoas da empresa em prol de um objetivo, fazendo que as coisas aconteçam do jeito certo, garantindo a satisfação do cliente e os objetivos da EspaçOtimizado. Compromete-se e contribui com o andamentos dos processos definidos pela EspaçOtimizado É proativo, busca por oportunidades de ganho e melhoria para a EspaçOtimizado e propõe soluções Estrutura e implanta planos de ação que permitem melhorar os resultados da EspaçOtimizado

	Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar com pessoas de forma integrada, colaborativa e construtiva, alinhando os diversos interesses dos clientes e objetivos da EspaçOtimizado. Participa como membro da equipe de modo construtivo, assumindo total comprometimento com as decisões acordadas com a EspaçOtimizadoou clientes; Contribui com ideias e considera propostas de colegas mesmo sendo de áreas de atuação diferente.
	Autonomia	Capacidade de tomar iniciativa, decidir e agir assumindo a responsabilidadede atingir as expectativas dos clientes e os objetivos da EspaçOtimizado. Tem iniciativa e age sem a necessidade de ser cobrado pelas suas responsabilidades Busca informação e se apresenta como solução para atender às expectativas do cliente e aos objetivos da EspaçOtimizado.
	Organização e Planejamento	Capacidade de prever impactos, planejar suas atividades, dimensionar e utilizar recursos com foco nas demandas atuais e futuras dos clientes e nas prioridades da EspaçOtimizado. Organiza suas atividades e administra seu tempo visando atender a todas as suas responsabilidades com eficiência Planeja os recursos necessários em seu dia a dia no seu trabalho e os utiliza de forma racional, evitando faltas ou desperdícios.
	Eficiência e Produtividade	Busca melhoria dos serviços prestados em termos de qualidade e custos, gerando soluções adequadas para os clientes de modo a garantir o objetivo estratégico da EspaçOtimiziado. Assegura a qualidade do serviço prestado; Busca conhecer as necessidades de seus clientes externos; Age de forma preventiva e busca fazer certo da primeira vez.
Régua de avaliação	Para avaliação de metas e competências Nota 1 - Não atingiu o resultado esperado nas metas. Não demonstra os comportamentos esperados. Nota 2 - Atingiu parcialmente o resultado nas metas. Demonstra os comportamentos de forma parcial. Nota 3 - Atingiu o resultado esperado nas metas. Demonstra os comportamentos de forma constant e. Nota 4 - Superou o resultado espe rado nas metas. Demonstra os comportamentos superando o que se esper a. Nota 5 - Destaque de resultado nas metas. Demonstra os comportamentos como modelo para a EspaçOtimizado.	
Medição	A nota final do colaborador deverá ser a média de todas as suas notas avaliadas em cada requisito.	

Fonte: Autoria do grupo.

4.2. Habilidades dos Empreendedores

A EspaçOtimizado surgiu da idealização de dois sócios, sendo que um deles será o sócio administrador e o outro, o sócio investidor. Sergio Manograsso Di Giulio será o sócio investidor e fará parte de todas as reuniões para definição dos planos estratégicos, bem como participará do processo de seleção dos colaboradores.

O sócio administrador é Flavio Macéa Coelho. Formando em Administração de Empresas pela USJT, possui pós-graduação em logística empresarial pela FCAV – USP e GVPEC em negociações pela FGV. Atualmente está cursando MBA em gestão empresarial na FGV. Possui certificado de auditor da qualidade pela SGS ICS Certificadora. Com mais de cinco anos de atuação na gestão de projetos, equipes e processos, desde a especificação à operacionalização e gestão de resultados. Atuação ao longo de mais de 10 anos nas diversas etapas da cadeia logística, desenvolvendo projetos e implantando oportunidades de melhoria contínua nas áreas de: suprimentos, importação/exportação, movimentação interna de materiais, gerenciamento de centros de distribuição, armazenagem, arranjo físico (layout), distribuição física de produtos. Além disso, possui capacidade de liderança, habilidades de negociação e comunicação, adaptabilidade a novos desafios e ambientes, coragem, determinação e possui visão estratégica de negócios aliada a capacidade de desenvolvimento e comunicação atuante em equipe de profissionais motivados e baseados em metas e conquistas.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

5.1. Responsabilidade Social

Na EspaçOtimizado temos como responsabilidade social o compromisso de agir de forma ética e transparente, respeitando os atores sociais e assumindo um compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social corporativa consiste em um comprometimento da empresa para com a sociedade, que envolve atividades estratégicas para a realização dos negócios, visando à utilização responsável dos recursos produtivos, à satisfação dos funcionários, ao bem-estar da sociedade e à preservação do meio ambiente.

5.2. Responsabilidade Ambiental

A EspaçOtimizado tem a preocupação com o meio ambiente e com a prática da sustentabilidade e é por isso que todo o material utilizado para a confecção das

mesas-quadro será fabricado com madeira de florestas plantadas. Desta forma, exigimos dos parceiros de negócios que forneçam o Selo Verde de qualidade.

6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Nesse capítulo será apresentado o posicionamento estratégico e os objetivos estratégicos que orientarão a empresa para alcançar os resultados.

6.1. Definição do Posicionamento Estratégico

Sabe-se que tentar atender todos os mercados e demandas de uma única vez é praticamente impossível. Dessa forma, há necessidade de que seja definido adequadamente o posicionamento estratégico no segmento de mercado que se deseja atuar. Esta definição vem de encontro à necessidade de analisar a razão de que um indivíduo, no mercado em que se deseja atuar, irá consumir o produto ou utilizará o serviço, sendo que há concorrentes oferecendo alternativas. Assim, há a necessidade de pensar algo diferente do que os outros estão oferecendo por meio de vantagens competitivas. Sabemos que o modelo mais conhecido hoje é o de Porter, classificando o melhor custo, diferenciação e foco.

Com base nestas definições e interesse do grupo, definimos que o posicionamento estratégico da EspaçOtimizado é o foco, onde escolheremos um alvo restrito, atendendo às necessidades específicas de um determinado grupo e oferecendo um produto diferenciado aos clientes.

Estratégia de foco tem o objetivo de atender com excelência o mercado que se deseja cobrir, considerando-se a condição de que a empresa seja capaz de atender ao segmento escolhido com maior eficiência em relação a seus concorrentes que atendem o mercado de forma mais ampla. Em contrapartida, a estratégia voltada ao foco tem o risco de o segmento escolhido não ter uma massa crítica que possa permitir e viabilizar a operação.

A EspaçOtimizado tem seu foco em oferecer apenas dois tipos de produtos, sendo um padronizado, que possibilita fabricação em larga escala, e outro customizado, com a intenção de adaptar o produto standard para a necessidade do cliente. Além disso, o público-alvo será de moradores de apartamentos com varanda gourmet e residências que necessitam uma otimização de espaço.

6.2. Objetivos Estratégicos

Entende-se que toda empresa deve ter como objetivos principais atingir o ponto de equilíbrio financeiro e a lucratividade. Dessa forma, nossa estratégia deverá

considerar um plano financeiro que seja suficiente para cobrir o investimento inicial no menor prazo possível, de forma a obter lucro nos três primeiros anos.

Tabela 6.1 Primeira estratégia

Objetivo	**Aumentar faturamento da empresa**				
Indicadores de desempenho	Resultado atual	*Benchmarking*	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Faturamentobruto	-	2 milhões	1,8 milhões	1,9 milhões	2,0 milhões
Estratégias	Aumentar o número de unidades vendidas				
	Criar novos modelos				
	Atingir novo público-alvo				

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 6.2 Segunda estratégia

Objetivo	**Reduzir custos do produto**				
Indicadores de desempenho	Resultado atual	*Benchmarking*	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Preço unitário	R$615,44	R$ 500,00	R$600,00	R$ 550,00	R$500,00
Estratégias	Desenvolver novos fornecedores				
	Estudar a viabilidade de importação				
	Estudar a viabilidade de confecção própria				

Fonte: Autoria do grupo.

Tabela 6.3 Terceira estratégia

Objetivo	**Aumentar satisfação do cliente**				
Indicadores de desempenho	Resultado atua	*Benchmarking*	*Ano 1*	Ano 2	Ano 3
Índice de satisfação	-	>9	8,5	9	9,5
Estratégias	Atender com clareza				
	Vistoriar o produto antes da entrega				
	Entregar o produto no menor tempo				

Fonte: Autoria do grupo.

7. PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS

7.1. Composto Promocional e Comunicação

O composto promocional e comunicação da empresa EspaçOtimizado foi traçado a partir da definição do seu público-alvo. Conhecendo o comportamento de compra desse público-alvo foi possível traçar todas as estratégias de marketing que a EspaçOtimizado julgou importante para as suas atividades.

A EspaçOtimizado fará a sua comunicação através de site próprio, portfólio e mídias sociais, além de utilizar outras ferramentas de pesquisa atrelando o produto ao seu nome. Todos os mecanismos possuem a intenção de mostrar a qualidade dos produtos oferecidos, diferenciais existentes, assim como possibilitar a personalização da mesa-quadro através das ferramentas de customização disponível no site, além de persuadir de maneira indireta o cliente para a compra.

Os custos com composto promocional e comunicação estão listados na Tabela 7.1.

Tabela 7.1 Custos com composto promocional e comunicação

Descrição	Fornecedor	Custo único	Custo mensal	Comissão
Hospedagem do website	Locaweb		R$ 12,90	
Portfólio	RCastilho	R$ 800,00		
Flyers	NG		R$ 927,50	
Mídias sociais	RCastilho		R$ 1.500,00	
Adwords	RCastilho		R$ 1.500,00	R$ 300,00
Remarketing	RCastilho		R$ 750,00	R$ 150,00
	Total	**R$ 800,00**	**R$ 3.762,90**	**R$ 450,00**

Fonte: Autoria do grupo.

7.1.1. Website

O website da EspaçOtimizado é uma mídia abrangente, fácil e barata que atinge uma ampla gama de pessoas sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia. Também estarão disponíveis informações sobre o produto, como modelos, pré-requisitos para instalação e instruções de montagem. Em outro ícone, o cliente poderá ir para a loja online do estabelecimento, onde, por meio intuitivo, fazer a seleção do produto desejado e a customização que julgar apropriada.

O website da EspaçOtimizado será hospedado por empresa especializada na hospedagem de sites. O plano utilizado será de R$ 12,90 mensais, com espaço em disco ilimitado, transferência ilimitada, banco de dados ilimitado e contas de e-mail.

A Figura 7.1 ilustra o website da EspaçOtimizado.

Figura 7.1 Website da EspaçOtimizado

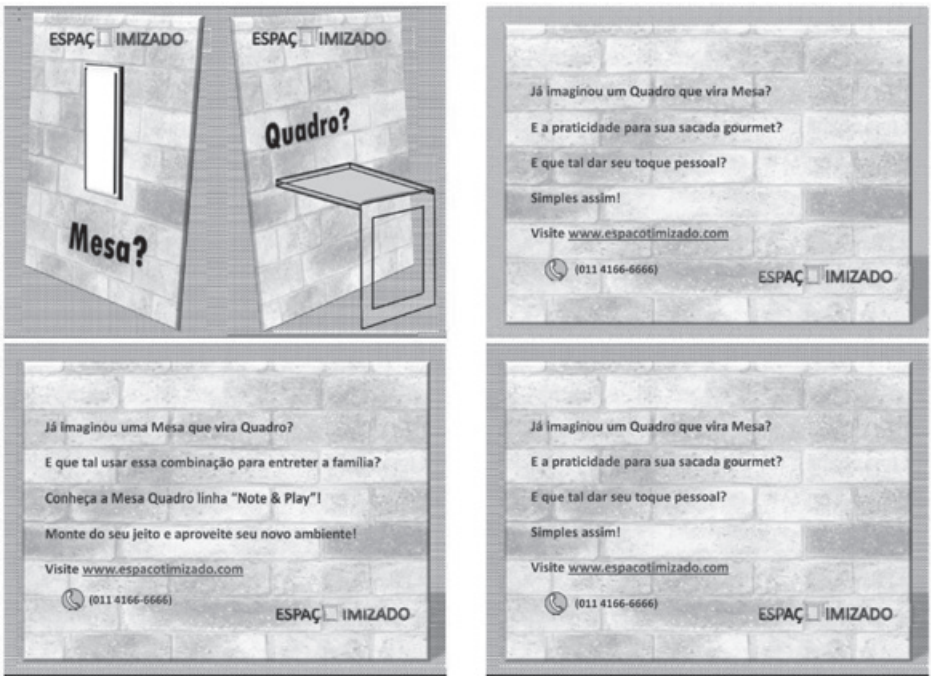


Fonte: Autoria do grupo.

7.1.2. Portfólio

O portfólio da empresa EspaçOtimizado será utilizado como material de apoio às vendas para a equipe comercial. Nele terá a apresentação institucional da marca, destacando o produto, seus benefícios e diferenciais, atraindo a atenção do público e apresentando o que a EspaçOtimizado tem a oferecer de forma simples e completa. A Figura 7.2 ilustra o portfólio da EspaçOtimizado.

Figura 7.2 Portfólio



Fonte: Autoria do grupo.

O custo com portfólio será de R$ 800,00, mais os custos de impressão de 2500 flyers por R$ 927,50.

7.1.3. Mídias Sociais

A EspaçOtimizado também investirá em mídias sociais com gestão da marca nas principais rede sociais (Facebook, Twitter, Instagram). Com ação ativa, postagens de segunda a sexta-feira, para dar visibilidade e retorno do público. Os produtos ficarão evidenciados, causando o desejo de consumo e consequentemente,

crescimento nas vendas. Com as postagens diárias, cria-se um relacionamento próximo com o público-alvo, possibilitando ações de fortalecimento da marca. A Figura 7.3 ilustra a publicação em mídias sociais.

Figura 7.3 Mídias sociais



Fonte: Autoria do grupo.

Os custos com mídias sociais serão de R$ 1.500,00 mensais, incluindo o investimento do Facebook ads.

7.1.4. Adwords

O adwords é o estudo de palavras para anúncio nas redes de pesquisa. A ferramenta liga a procura do consumidor aos produtos oferecidos pela EspaçOtimizado através de palavras-chave. A Figura 7.4 ilustra o exemplo de adwords do Google.

Os custos com a ferramenta serão de R$ 1.500,00, mais R$ 300,00 de comissão da agência publicitária.

Figura 7.4 Adwords



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.5. Remarketing

Remarketing é a ferramenta de anúncios do Google que direciona sua comunicação para o público-alvo que já visualizou/navegou por conteúdos similares/sites da marca. Com criação de peças atrativas que seguiram prospects que já tenham acessado o seu site, em outros sites parceiros do Google.
Os custos com remarketing serão de R$ 750,00 mensais, mais comissão de R$ 150,00 da agência publicitária.

7.1.6. Justificativa do Nome da Empresa

A EspaçOtimizado nasceu da ideia de integração de situações em um mesmo ambiente otimizando tempo e espaço. Aproveitando a crescente onda dos empreendimentos imobiliários e do conceito das varandas gourmet, o nosso produto Mesa-Quadro agrega novas situações e experiências que permitam valorizar seu ambiente para saborear suas refeições, conversar com a família e amigos, divertir e integrar com total praticidade.

7.1.7. Logotipo da EspaçOtimizado

A definição do logotipo da empresa remete ao conceito da Mesa-Quadro para o ambiente a ser otimizado. Por essa razão, a letra O da palavra espaço une-se com a primeira letra O da palavra otimizado, formando EspaçOtimizado. Ainda nesse conceito, a letra O remete-se ao formato quadro e a letra T ao formato mesa, trazendo a lembrança da mesa-quadro. A Figura 7.5 representa o logotipo da empresa.

Figura 7.5 Logotipo da EspaçOtimizado.



Fonte: Autoria do grupo.

7.2. Política de Preços

Para determinarmos o preço do nosso produto, a EspaçOtimizado considerou todas as despesas mensais fixas e variáveis, tais como aluguel, água, luz, matéria-

prima, folha de pagamento etc. Como base do estudo, vamos considerar três tipos de cenários, tendo em vista as inúmeras variáveis de mercado que poderiam comprometer a viabilidade do negócio.

7.2.1. Estratégia de Preços

A estratégia de preços da EspaçOtimizado leva em consideração todos os custos fixos e variáveis envolvidos na armazenagem, produção, venda, logística, pós-venda, custo com pessoas, entre outros, além dos impostos para o governo. Somados aos custos, aplica-se a margem ou lucratividade do negócio.

Isso significa que é preciso garantir que o preço adotado para os produtos seja, no acumulado, suficiente para cobrir todos os custos da empresa, além de garantir a recompensa dos sócios. Surgem, então, duas perguntas que este plano de negócios precisa responder:

- Qual o preço ideal que se deve cobrar para cada produto?
- Qual deve ser o faturamento mínimo da EspaçOtimizado?

Desta forma, o preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitos negócios. Portanto, é recomendado não utilizar fórmulas improvisadas para fixar o preço de venda do que a empresa pretende vender, sendo necessário atingir o domínio completo deste valor. A compreensão da oportunidade de negócio que se encontrou e o domínio sobre a composição de custos vão permitir desenvolver sensibilidade para fixação do preço de venda, tendo que decidir por um equilíbrio entre duas equações básicas, Equações 7.1 e 7.2:

> Equação 7.1 – Preço de venda pelo lucro
> Lucro (unitário) = (preço de venda que o mercado pratica - custo variável - despesas comerciais - parcela de despesa fixa).

> Equação 7.2 – Preço de venda desejado
> Preço de venda desejado = (custo variável + parcela de despesas fixas + despesas comerciais + lucro).

A Tabela 7.2 ilustra o método para determinar o preço de venda, considerando a soma com o custo do estoque mínimo, despesas fixas, despesas com pessoas e despesas comerciais. Além disso, para a determinação do preço de venda, foi estabelecido, no plano estratégico, que a empresa trabalhará com uma margem de 30%.

Tabela 7.2 Determinação do preço de venda

DESPESAS TOTAIS		
Despesas com custo variáveis	R$	26.069,90
Despesas fixas	R$	13.742,20
Despesas comerciais	R$	1.500,00
Despesas com pessoal	R$	17.212,00
Total	R$	58. 524,10
CAPACIDADE DE FORNECIMENTO		
Estoque de segurança para cálculo do preço de venda		40
PREÇO DE VENDA DESEJADO		
Margem desejada		30%
Preço unitário de venda desejado	R$	1.9 02,03

Fonte: Autoria do grupo.

7.3. Distribuição

A EspaçOtimizado está localizada no município de Barueri – SP, às margens da Rodovia Castelo Branco e a 20 minutos da Grande São Paulo; com acesso logístico privilegiado devido fácil acesso ao Rodoanel e às principais rodovias do estado.

A estratégia de distribuição será dividida em três categorias, a saber:

- Retirada no showroom e instalação sob a responsabilidade do comprador;
- Entrega e instalação pela equipe da EspaçOtimizado no raio de 100 km da loja;
- Remessa por terceiros acima de 100 km (transportadores e/ou Correiros) e instalação sob a responsabilidade do comprador.

A empresa atuará com distribuição própria no raio de 100 km da loja showroom, atendendo ao mercado regional, Grande São Paulo, Campinas e ABC como referência. A Tabela 7.3 ilustra os preços de transporte/frete por faixa de quilometragem. A Figura 7.6 ilustra o raio de atuação com distribuição própria da EspaçOtimizado.

Tabela 7.3 Frete por distância (km) com veículo próprio

Distância da origem [km]	Preço [R$]	Observação
De 1 a 25	R$ 75,00	Instalação gratuita
De 26 a 50	R$ 150,00	Instalação gratuita
De 51 a 75	R$ 225,00	Instalação gratuita
De 76 a 100	R$ 300,00	Instalação gratuita

Fonte: Autoria do grupo.

Figura 7.6 Raio de atuação com distribuição própria.



Fonte: Adaptado do Google maps.

Com a abrangência do e-commerce a empresa não se restringirá a atender seus clientes, porém atuará com distribuição terceirizada (transportadores autônomos e/ou pelos Correios na modalidade Sedex a cobrar).Independente da categoria, o valor do frete será sempre repassado ao cliente final no ato da aquisição via website ou cotação telefônica.

O website utilizará o API (*Aplication Programing Interface*) dos Correios que realiza o cálculo por localidade, peso ou cubagem na modalidade do Sedex a cobrar e, pelo atendimento (televendas), nossa equipe comercial poderá simular através do link http://www2.correios.com.br/sistemas/precosPrazos/.

8. JUSTIFICATIVA DE VENDAS E CUSTOS

8.1. Justificativa de Vendas

A empresa EspaçOtimizado será instalada no município de Barueri a 20 km da região metropolitana de São Paulo, com fácil acesso às principais rodovias do estado, além de estrategicamente localizada próximo a inúmeros condomínios com grande potencial de aquisição para o produto, que concentram, a menos de 500 metros aproximadamente, 3200 apartamentos com varanda gourmet, considerados público-alvo do produto, circulados no mapa da Figura 3.6 sendo:

- Condomínio Gafisa - Parque Barueri com 6 torres de 28 andares e 6 apartamentos por andar, totalizando 1008 clientes potenciais;
- Condomínio Tecnisa - Alto da Mata com 4 torres de 28 andares e 8 apartamentos por andar, totalizando 896 clientes potenciais;
- Condomínio Alphaview com 15 torres de 14 andares e 6 apartamentos por andar, totalizando 1260 clientes potenciais.

Considerando o potencial da região, a empresa EspaçOtimizado pretende abordar inúmeros outros empreendimentos na região de Alphaville e Tamboré com padrões e propostas com potencial direto para o produto. Vale lembrar que todo o mercado da região da Grande São Paulo (segundo o balanço divulgado pelo SECOVI, aproximadamente 50 mil novas unidades) também será explorado, aproveitando a facilidade de acesso e logística do showroom/armazém e abrangência do e-commerce.

Desta forma, a empresa fez uma projeção realista de atender a 2% do número aproximado de 50mil novas unidades, totalizando uma projeção de 1.000 (um mil) produtos comercializados para o primeiro ano de operação. Para um cenário otimista, a EspaçOtimizado projeta um aumento de 30% no número de produtos comercializados, totalizando 1.300 mesas-quadro e, para um cenário pessimista, uma redução em torno de 40%, totalizando 600 mesas-quadro.

O número de mesas-quadro comercializadas foi provisionado para ter um crescimento médio mensal de 28%, sendo o número de unidades comercializadas escalonado, iniciando no primeiro mês com 15 peças e para o último mês do primeiro ano com 162 peças.

A Tabela 8.1 indica o faturamento mensal para o primeiro ano de atividade.

Tabela 8.1 Faturamento mensal para o primeiro ano de atividade

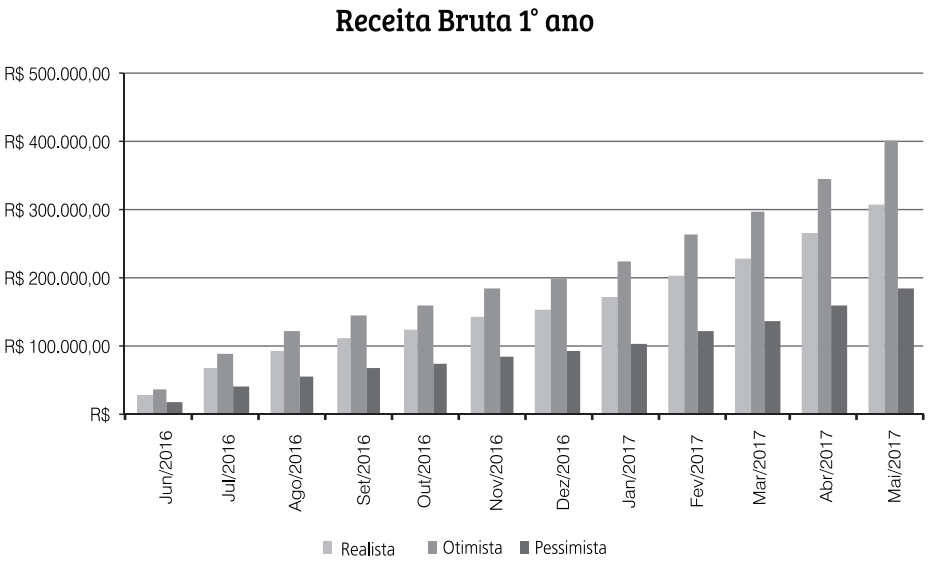
Referência	Realista	Otimista	Pessimista	Média*
Jun/2016	R$ 28.530,50	R$ 37.089,65	R$ 17.118,30	R$ 27.959,89
Jul/2016	R$ 68.473,19	R$ 89.015,15	R$ 41.083,91	R$ 67.103,73
Ago/2016	R$ 93.199,62	R$ 121.159,51	R$ 55.919,77	R$ 91.335,63
Set/2016	R$ 112.219,95	R$ 145.885,94	R$ 67.331,97	R$ 109.975,55
Out/2016	R$ 123.632,15	R$ 160.721,80	R$ 74.179,29	R$ 121.159,51
Nov/2016	R$ 142.652,48	R$ 185.448,23	R$ 85.591,49	R$ 139.799,43
Dez/2016	R$ 154.064,68	R$ 200.284,09	R$ 92.438,81	R$ 150.983,39
Jan/2017	R$ 173.085,01	R$ 225.010,52	R$ 103.851,01	R$ 169.623,31
Fev/2017	R$ 203.517,54	R$ 264.572,80	R$ 122.110,52	R$ 199.447,19
Mar/2017	R$ 228.243,97	R$ 296.717,16	R$ 136.946,38	R$ 223.679,09
Abr/2017	R$ 266.284,63	R$ 346.170,02	R$ 159.770,78	R$ 260.958,94
Mai/2017	R$ 308.129,36	R$ 400.568,17	R$ 184.877,62	R$ 301.966,77

* média ponderada considerando para o cenário realista 60% de ocorrência, para o cenário otimista 20% de ocorrência e para o cenário pessimista 20% de ocorrência.

Fonte: Autoria do grupo.

O Gráfico 8.1 ilustra os três cenários.

Gráfico 8.1 Faturamento para o primeiro ano de atividade.



Fonte: Autoria do grupo.

8.1.1. Crescimento da Receita para os Próximos Anos.

A projeção para o crescimento da receita da EspaçOtimizado para os próximos anos leva em consideração dois fatores:

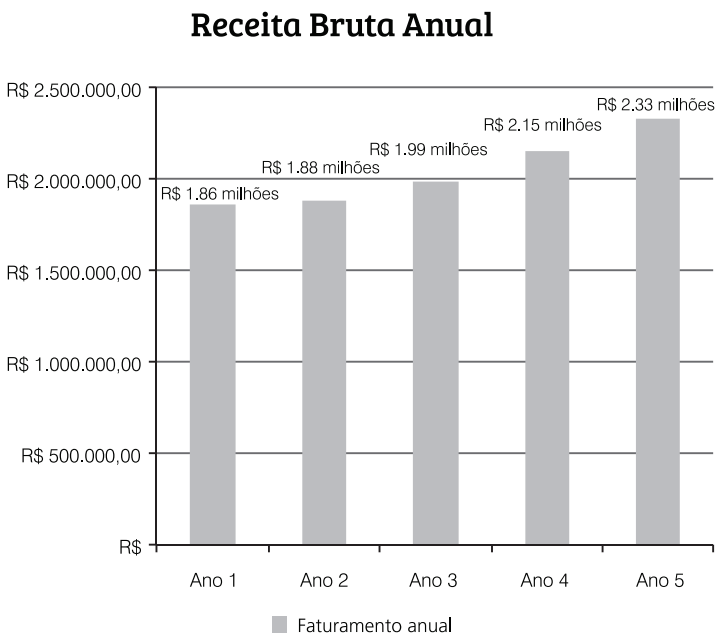
- Crescimento do número de unidades novas (balanço SECOVI) que para os três primeiros meses de 2.015 está em média 4,43% menor;
- Taxa de reajuste de preços que compõe a inflação (IPCA/IBGE)[17] que nos cinco primeiros meses de 2.015 é de 5,34%.

Somando os dois fatores, chega-se ao percentual de crescimento para o ano subsequente. Para a projeção da EspaçOtimizado, esse crescimento será de 0,92%

17 IBGE. Inflação registrada pelo IPCA/IBGE. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Precos_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/INPC/Fasciculo_Indicadores_IBGE/>. Acesso em: 06 jul. 2015.

ao ano. O Gráfico 8.2 ilustra o faturamento bruto anual para os primeiros anos da empresa.

Gráfico 8.2 Receita bruta anual da EspaçOtimizado



Fonte: Autoria do grupo.

8.2. Justificativa dos Custos Variáveis

8.2.1. Custo do Produto

Os custos variáveis da empresa EspaçOtimizado foram projetadps de acordo com o número de mesas-quadro vendidas mês a mês, considerando o cenário realista para essa projeção. O custo unitário do produto mesa-quadro foi determinado através da definição do estoque mínimo (ou segurança) para a empresa EspaçOtimizado e está reproduzido na Tabela 8.2.

Tabela 8.2 Custo do estoque mínimo (ou segurança)

Item	Quant.	Unidade	Preço unitário	Preço total
Base	40	Peça	R$ 325,00	R$ 13.000,00
Perfil 1	40	Peça	R$ 50,00	R$ 2.000,00
Perfil 2	40	Peça	R$100,00	R$ 4.000,00
Cavilha (100 peça)	1	Caixa	R$ 4,45	R$ 4,45

Dobradiça	160	Peça	R$ 2,87	R$ 459,20
Pistão 12 kg	80	Peça	R$ 6,40	R$ 512,00
Parafuso 3 x 16 (1000 peças)	1	Caixa	R$ 16,05	R$ 16,05
Parafuso 4 x 40 (500 peças)	1	Caixa	R$ 23,55	R$ 23,55
Parafuso 5 x 60 (200 peças)	1	Caixa	R$ 19,55	R$ 19,55
Bucha 5 mm (100 peças)	2	Caixa	R$ 1,35	R$ 2,70
Espelho	10	Peça	R$ 123,49	R$ 1.234,90
Vidro	10	Peça	R$ 98,84	R$ 988,40
Espuma	20	Metros	R$ 20,43	R$ 408,60
Tecido	20	Metros	R$ 25,00	R$ 500,00
Plástico bolha1,3 x 50 m	2	Bobinas	R$ 49,00	R$ 98,00
Impressão de foto 50 x 80 cm	20	Unidade	R$ 67,50	R$ 1.350,00
			Total	**R$ 24.617,40**

Fonte: Autoria do grupo.

Com base no custo do estoque mínimo, que representa 20 mesas-quadro do modelo Arte & Design e 20 do modelo Note & Play, chega-se ao custo unitário de R$ 615,44 do produto.

A partir da determinação do custo unitário do produto e avaliando a projeção de vendas no cenário realista, determina-se a projeção dos custos variáveis para o primeiro ano de operação da EspaçOtimizado. A Tabela 8.3 ilustra a projeção de custos variáveis conforme o cenário realista projetado.

Tabela 8.3 Projeção de custos variáveis em relação ao cenário médio

Quantidade	Custo unitário	Custo total
15	R$ 615,44	R$ 9.231,60
36	R$ 615,44	R$ 22.155,84
49	R$ 615,44	R$ 30.156,56
58	R$ 615,44	R$ 35.695,52
64	R$ 615,44	R$ 39.388,16
74	R$ 615,44	R$ 45.542,56
80	R$ 615,44	R$ 49.235,20
90	R$ 615,44	R$ 55.389,60
106	R$ 615,44	R$ 65.236,64
118	R$ 615,44	R$ 72.621,92
138	R$ 615,44	R$ 84.930,72
159	R$ 615,44	R$ 97.854,96

Fonte: Autoria do grupo.

8.2.2. Comissão Sobre as Transações Eletrônicas

A Pagseguro Uol não cobra mensalidade e nem taxa de adesão, entretanto as transações eletrônicas são taxadas através da alíquotas de comissão para débito de 2,39% e para crédito de 3,19% à vista ou 3,79% + 2,99% ao mês para compras a prazo. Baseando-se no estudo de venda para o produto, estima-se que 20% das vendas sejam realizadas a débito e 80% das vendas sejam realizadas a crédito em 04 (quatro) vezes. Desta forma, o custo variável com comissões para o Uol no cenário realista está representado na Tabela 8.4.

Tabela 8.4 Custo variável com comissão

Referência	Receita média	Comissão débito	Comissão crédito	Comissão total
jun/16	R$ 27.959,89	R$ 133,65	R$ 1.516,54	R$ 1.650,19
jul/16	R$ 67.103,73	R$ 320,76	R$ 3.639,71	R$ 3.960,46
ago/16	R$ 91.335,63	R$ 436,58	R$ 4.954,04	R$ 5.390,63
set/16	R$ 109.975,55	R$ 525,68	R$ 5.965,07	R$ 6.490,76
out/16	R$ 121.159,51	R$ 579,14	R$ 6.571,69	R$ 7.150,83
nov/16	R$ 139.799,43	R$ 668,24	R$ 7.582,72	R$ 8.250,96
dez/16	R$ 150.983,39	R$ 721,70	R$ 8.189,34	R$ 8.911,04
jan/17	R$ 169.623,31	R$ 810,80	R$ 9.200,37	R$ 10.011,17
fev/17	R$ 199.447,19	R$ 953,36	R$ 10.818,02	R$ 11.771,37
mar/17	R$ 223.679,09	R$ 1.069,19	R$ 12.132,35	R$ 13.201,54
abr/17	R$ 260.958,94	R$ 1.247,38	R$ 14.154,41	R$ 15.401,80
mai/17	R$ 301.966,77	R$ 1.443,40	R$ 16.378,68	R$ 17.822,08

Fonte: Autoria do grupo.

8.3. Justificativa dos Custos Fixos

Os custos fixos são aqueles que não sofrem alteração em relação ao volume de vendas mês a mês, pois, mesmo que as unidades vendidas sejam zero, os custos fixos se mantêm. Para a projeção de reajuste para os próximos anos será considerado o índice do IPCA que para os últimos 12 meses é de 8,47%.

8.3.1. Aluguel, Iptu, Manutenção e Conservação

Há necessidade de o ponto comercial ser em local extremamente estratégico que servirá de depósito, loja e showroom e esta é a justificativa para o aluguel do local. Conforme proposta do proprietário do ponto comercial, a sala possui 63 m^2 e o valor do aluguel é de R$ 90,00 por metro quadrado, totalizando R$ 5.670,00. Nesse contrato não incidirá IPTU (pois, possui isenção), mas somente a taxa de manutenção e conservação que será de R$ 252,00.

8.3.2. Internet e Telefone

Para o correto funcionamento das atividades da empresa, é necessária a contratação de internet banda larga e telefonia. Conforme proposta da Net, o plano combinado de internet de 30 mega e duas linhas telefônicas ilimitadas sai por R$ 159,90.

8.3.3. Sistema

O sistema de gerenciamento ERP é de fundamental importância para o controle e saúde da empresa. Ele apresenta uma série de funcionalidades essenciais, tais como: fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, emissão de boletos, segurança SSL. Ele ainda possui diversos módulos como: nota fiscal eletrônica, controle de produção, gestão de vendas, gestão de compras, gestão de estoque, CRM e integração como o e-commerce. O custo mensal do sistema ERP é de R$ 119,90.

8.3.4. Marketing

As ações de marketing são necessárias para a divulgação do produto e têm vital importância para a atividade da empresa. Conforme descrito no Capítulo 7, os custos fixos com marketing são de R$ 4.212,90.

8.3.5. Água e Energia Elétrica

Os custos com água e energia elétrica foram considerados como fixos, pois sua variação tende a ser pequena. São itens básicos para o funcionamento da EspaçOtimizado e considerados indispensáveis. Para a definição média dos valores que serão gastos com água e energia elétrica, estimou-se o consumo de lojas similares de R$ 100,00 para água e R$ 400,00 para energia elétrica.

8.3.6. Contador

O contador cuidará das questões administrativas relativas à abertura e legalização da empresa e também de todas as demais questões relativas ao pagamento de tributos e à prestação de contas das entidades fiscalizadoras. Os custos com honorários do contador são de R$ 1.000,00.

8.3.7. Combustível

O custo com combustível também foi considerado fixo em virtude de as atividades de instalação do produto serem delimitadas a um raio de 100 km. Desta forma, estima-se que mensalmente o custo com combustível será de R$ 900,00.

8.3.8. Despesas Comerciais

As despesas comerciais também foram consideradas como fixas, pois são as despesas do dia a dia da empresa com materiais de escritório, café, galão de água etc. O total estimado para as despesas comerciais é de R$ 1.500,00.

8.3.9. Seguros

Os seguros são essenciais para evitar quaisquer inconvenientes. Desta forma, tanto a loja física como o veículo serão segurados pela empresa Porto Seguro e o valor é de 04 (quatro) parcelas de R$ 382,96 para a loja e de 04 (quatro) parcelas de R$ 855,50 para o veículo.

9. ESTRUTURA LEGAL E TRIBUTÁRIA DO NEGÓCIO

9.1. Regime Tributário

A EspaçOtimizado é uma pequena empresa, porém seu produto, para venda no valor de R$ 1.915,83 (um mil novecentos e quinze reais e oitenta e três centavos), a receita anual pretendida é de R$ 1.915.830,00 (um milhão novecentos e quinze mil oitocentos e trinta reais), enquadrando-a assim como empresa de pequeno porte.

Considerando-se ainda que a atividade da empresa não disporá no início de incentivos de ajustes, como um grande volume de despesas dedutíveis e uma margem de lucratividade baixa ou mesmo de compensação de prejuízos de exercícios anteriores por se tratar de nova empresa, não será recomendável enquadrá-la no Lucro Real.

Nos termos da Lei Complementar 123/2.006[18] , artigo 3°, inciso II, a EspaçOtimizado se enquadra em empresa de pequeno porte e irá aderir ao regime tributário do Simples Nacional, considerando que atende aos requisitos da lei e principalmente do § 4° do artigo 3° e do artigo 17, que trata da exclusão ao referido regime.

Nesse regime, Simples Nacional, o recolhimento dos tributos e contribuições poderá ser recolhido por meio de apenas um documento fiscal, que é o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), gerado no portal do Simples Nacional (http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimpleNacional/).

Os tributos e contribuições para o regime adotado pela empresa EspaçOtimizado são:

18 Lei 123/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 26 mai. 2015.

- IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica);
- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro);
- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
- PIS (Programa de Integração Social);
- CPP (Contribuição Patronal Previdenciária);
- ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços).

Conforme o Anexo I[19] da Lei Complementar n° 123/2.006 (Figura 9.1), os tributos e contribuições deverão ser recolhidos com as seguintes alíquotas de acordo com a respectiva receita bruta do quadro.

Figura 9.1 Anexo I da Lei Complementar 123/2.006

ANEXO I DA LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

(vigência: 01/01/2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Planalto – Casa Civil.

Relativamente ao ISS, Imposto Sobre Serviços, a EspaçOtimizado não irá recolher, considerando que como fornecerá móveis montados e em condições de uso, o fornecimento de mercadoria com a prestação de serviços (montagem e instalação no cliente), fica sujeito ao ICMS pelo valor total da operação (valor da mercadoria + valor do serviço). Como a instalação é gratuita, o ICMS fica condicionado ao valor da mercadoria, mesa-quadro.

19 Anexo I da Lei 123/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 26 mai. 2015.

Os encargos trabalhistas para a empresa EspaçOtimizado, que é optante do Simples Nacional, estão dispostos, conforme divulgado pelo site especializado, Delphin Contabilidade[20] e reproduzidos conforme Figuras 9.2 a 9.4.

Figura 9.2 Resumo dos encargos sociais – tabela A

TABELA "A"	
01 – INSS	-
02 - SESI/SESC	-
03 - SENAI/SENAC	-
04 – SEBRAE	-
05 – INCRA	-
06 - Salário-Educação	-
07 - Risco Acidente Trabalho (RAT)	-
08 – FGTS	8%
Total	8%

Fonte: www.delphin.com.br

Figura 9.3 Resumo dos encargos sociais – tabela B

TABELA "B"	
09 - Repouso Semanal Remunerado	23,19%
10 – Férias	12,67%
11 – Feriados	4,34%
12 - Aviso Prévio Indenizado	10,86%
13 - Auxílio-Doença – 15 dias	1,90%
14 - 13º Salário	10,86%
15 - Licença-paternidade	0,02%

Fonte: www.delphin.com.br

20 DELPHIN. Encargos sociais sobre a folha de pagamento. Disponível em: <http://www.delphin.com.br/orientacao/66-encargos-sociais-sobre-a-folha-de-pagamento>. Acesso em: 06 jul. 2015.

Figura 9.4 Resumo dos encargos sociais – tabela C

TABELA "C"	
16 - Multa rescisória de 40% do FGTS nas dispensas sem justa causa	2,10%
17 - Adicional 10% referente a Lei Complementar n° 110/01	1,31%
Total	3,41%

Fonte: www.delphin.com.br

Portanto, o total de encargos trabalhistas é soma da incidência da Tabela A (Figura 9.2) sobre a Tabela B (Figura 9.3), mais a soma das Tabelas A, B e C (Figuras 9.2 a 9.4) que totaliza 80,36%.

9.2. CNAE

Para a adequação da estrutura legal e tributária da empresa EspaçOtimizado foi definido o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), que é um instrumento de identificação econômica das unidades produtivas do País nos cadastros e registros das três esferas da administração pública brasileira, uniformizado nacionalmente, seguindo padrões internacionais definidos no âmbito da ONU[21] .

A EspaçOtimizado está classificada conforme a Comissão Nacional de Classificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como a subclasse 4754-7/01, de acordo com a versão em vigor[22] , com a atividade de comércio varejista de móveis. A Figura 9.5 ilustra a subclasse conforme o site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Figura 9.5 Classificação CNAE



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

21 RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/CNAE_Fiscal.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

22 CNAE. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2015.

9.3. Legislação Específica

Para o comércio varejista, no qual se enquadra, a empresa EspaçOtimizado a legislação específica para esse tipo de negócio são as normas técnicas. As normas técnicas são publicadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas).

As normas técnicas asseguram as características desejáveis de produtos e serviços, como qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência, intercâmbio, bem como respeito ambiental - e tudo isto a um custo econômico[23] , são documentos de uso voluntário, sendo importantes referências para o mercado. As normas técnicas podem estabelecer quesitos de qualidade, desempenho e de segurança. Não obstante, podem estabelecer procedimentos, padronizar formas, dimensões, tipos, usos, fixar, classificações ou terminologias e glossários, além de definir a maneira de medir ou determinar as características, como métodos de ensaio.

As normas técnicas relacionadas a seguir são aplicáveis à EspaçOtimizado:

- ABNT NBR 13966:2008 Móveis para escritório - Mesas - Classificação e características físicas dimensionais e requisitos e métodos de ensaio;
- ABNT NBR 14042:1998 Móveis - Ferragens e acessórios – Conectores;
- ABNT NBR 14043:1998 Móveis - Ferragens e acessórios – Dobradiças;
- ABNT NBR 14044:1998 Móveis - Ferragens e acessórios – Corrediças;
- ABNT NBR 14045:1998 Móveis - Ferragens e acessórios - Dispositivos de fechamento e limitadores de movimento;
- ABNT NBR 14046:1998 Móveis - Ferragens e acessórios – Niveladores;
- ABNT NBR 14047:1998 Móveis - Ferragens e acessórios – Suportes;
- ABNT NBR 14535:2008 Móveis - Moveis de Madeira - Requisitos e ensaio para superfície pintada.

As Figuras 9.6 a 9.13 ilustram os custos das normas.

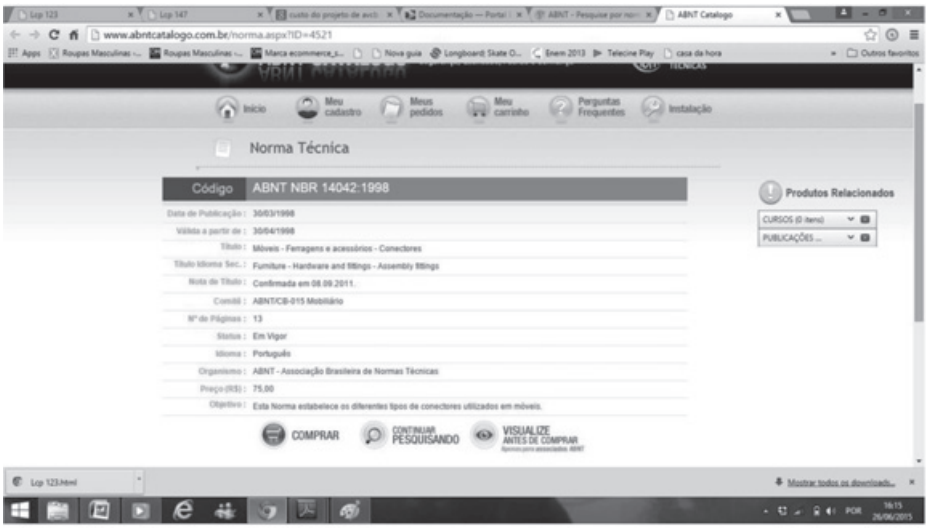
23 ABNT. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/importancia-beneficios>. Acesso em: 26 jun. 2015.

Figura 9.6 ABNT NBR 13966:2008.



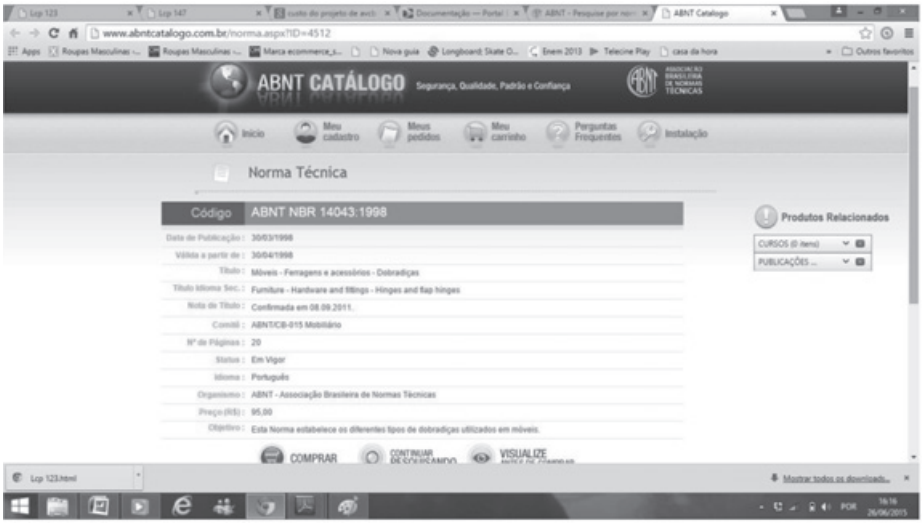
Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.7 ABNT NBR 14042:1998



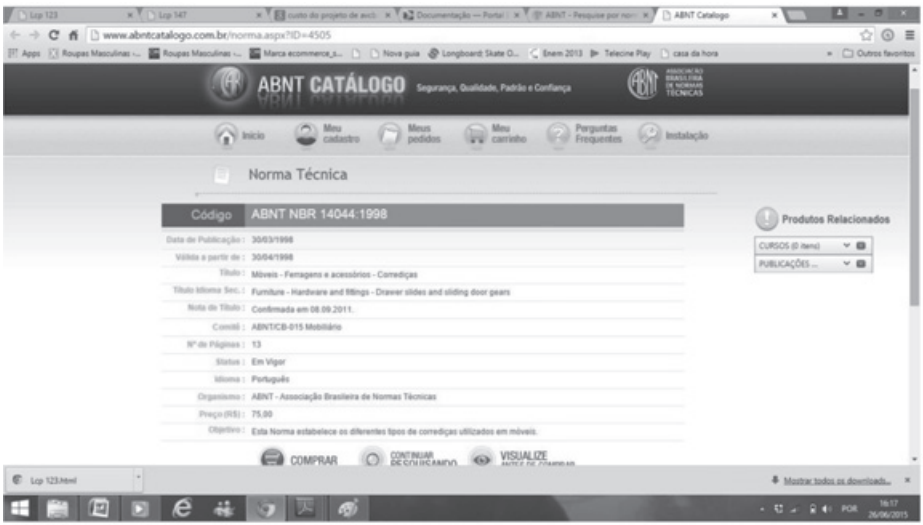
Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.8 ABNT NBR 14043:1998



Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.9 ABNT NBR 14044:1998



Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.10 ABNT NBR 14045:1998



Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.11 ABNT NBR 14046:1998



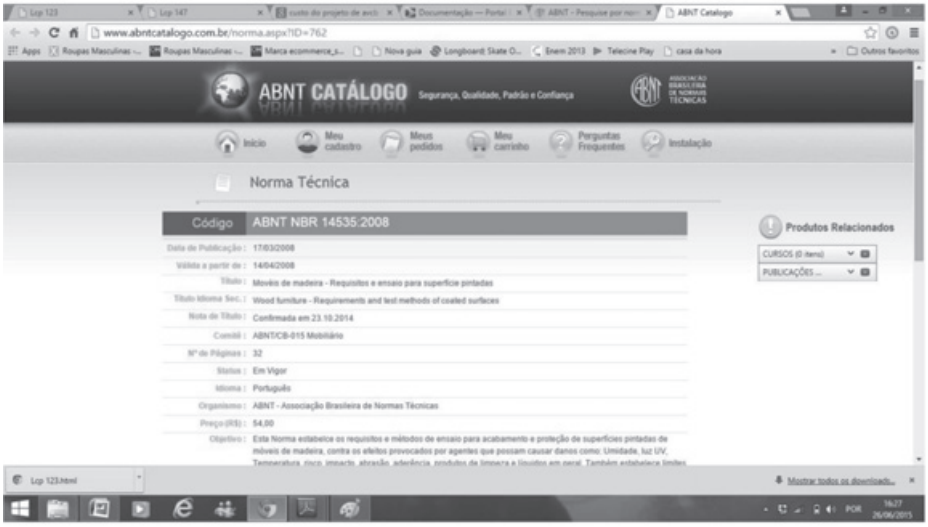
Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.12 ABNT NBR 14047:1998



Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

Figura 9.13 ABNT NBR 14535:2008



Fonte: http://www.abntcatalogo.com.br/

9.4. Documentação Necessária para Abertura da Empresa

A seguir serão apresentados todos os documentos necessários à abertura da empresa EspaçOtimizado. A Tabela 9.1 ilustra os custos de cada documentação.

Tabela 9.1 Custos com documentação para a abertura da empresa.

Descrição	Preço
Contrato social (feitura)	R$ 1.076,00
Registro na Junta Comercial - registro de empresário (2 vezes)	R$ 123,76
Contrato social	R$ 137,73
Solicitação CNPJ	R$ 0,00
Registro INSS	R$ 0,00
Inscrição estadual	R$ 0,00
Termo de enquadramento da atividade	R$ 26,00
Alvará de reforma (emolumentos / taxas / alvará)	R$ 88,14
Alvará de funcionamento	R$ 0,00
AVCB (pelo portal dos Bombeiros)	R$ 81,60
Normas Técnicas (ABNT)	R$ 558,00
Total	R$ 2.091,23

Fonte: Autoria do grupo.

9.4.1. Confirmação de Endereço

Antes de qualquer procedimento a ser realizado para a abertura da empresa é necessário proceder com a consulta da atividade na Prefeitura do Município de Barueri, local do imóvel escolhido para a instalação da EspaçOtimizado.

A consulta da atividade é realizada com o Termo de Enquadramento da Atividade e tem por objetivo a análise preliminar do alvará de funcionamento, que atesta as restrições de uso do imóvel de acordo com o tipo de empresa a ser instalada e exigências para Alvará de Funcionamento na edificação. Outro ponto crucial é a determinação do endereço que deve estar de acordo com o registro na Prefeitura, caso contrário poderá ser necessário alterar o contrato social depois de registrado em caso de conflito de informação.

9.4.2. Busca do Nome e Marca

Para a abertura da empresa é necessário verificar se o nome escolhido já tem registro ou patente, caso contrário inviabilizará o registro. A busca deverá ser realizada na JUCESP (Junta Comercial de São Paulo) e no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Intelectual).

O nome pretendido da empresa é ESPAÇOTIMIZADO LTDA - EPP, conforme consulta na JUCESP (Figura 9.14).

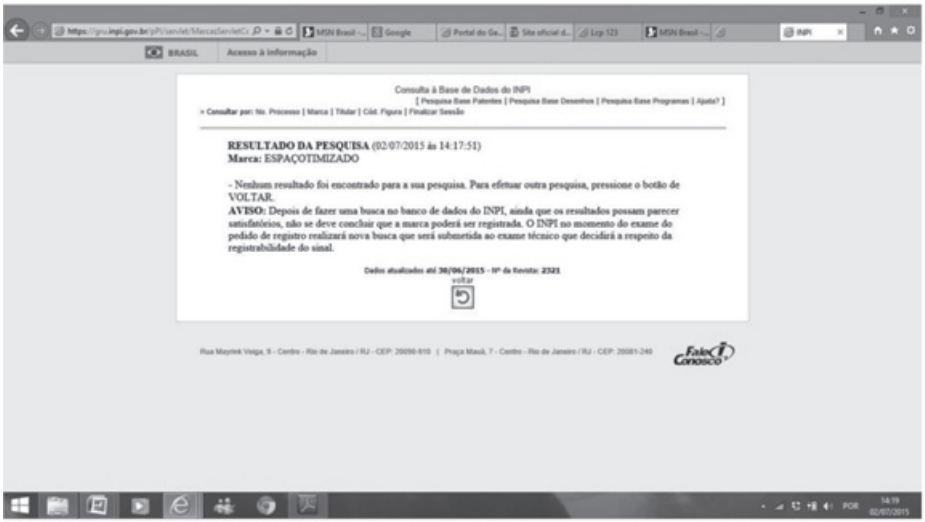
Figura 9.14 Consulta na JUCESP



Fonte: JUCESP.

A busca realizada no INPI é possível apenas para consulta, sem valor legal por meio do site https://gru.inpi.gov.br/pPI/servlet/MarcasServletController, cujo resultado foi negativo para o nome escolhido, ESPAÇOTIMIZADO (Figura 9.15).

Figura 9.15 Consulta no INPI



Fonte: INPI.

9.4.3. Contrato Social e Arquivamento

Após a busca do nome e marca, é hora de promover o registro do contrato social na Junta Comercial do Estado de São Paulo. Os procedimentos são fáceis de ser seguidos e disponíveis no site da JUCESP[24] , inclusive para o cadastro nacional. A Figura 9.16 ilustra os custos para o registro do contrato social.

Figura 9.16 Custo do registro do contrato social.

ESPECIFICAÇÃO DE ATOS PERTINENTES AO REGISTRO PÚBLICO DE EMPRESAS MERCANTIS E ATIVIDADES AFINS		Preço fixado em UFESP	DARE (Cód. 370-0) Valor expresso em real	DARF (Cód. 6621)
3	**SOCIEDADES EMPRESÁRIAS, EXCETO AS POR AÇÕES** Contrato Social, Alteração Contratual, Ata de Reunião de Sócios, Ata de Assembléia de Sócios, Documento Substitutivo da Ata de Reunião ou de Assembléia de Sócios, Distrato Social (1).	5,493	R$ 116,73	R$ 21,00

Fonte: http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/novos_valores_servicos.pdf.

Dispensada a necessidade de assinatura de advogado, conforme a Lei Complementar 123/2006, artigo 9°, § 2o. "Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2° do art. 1° da Lei no 8.906, de 4 de julho de 1994." No entanto, por cautela necessário incluir o custo da feitura do contrato social conforme tabela da OAB: contratos em geral mínimo de R$ R$ 1.076,00[25] .

O valor do registro na Junta Comercial obedecerá à tabela de preço daquele órgão[26] . A Figura 9.17 ilustra o valor do registro na Junta Comercial.

Figura 9.17 Valor do registro na Junta Comercial.

ESPECIFICAÇÃO DE ATOS PERTINENTES AO REGISTRO PÚBLICO DE EMPRESAS MERCANTIS E ATIVIDADES AFINS		Preço fixado em UFESP	DARE (Cód. 370-0) Valor expresso em real	DARF (Cód. 6621)
1	**EMPRESÁRIO** Inscrição (registro inicial), Alteração, Cancelamento de Inscrição. (4)	2,441	R$ 51,88	R$ 10,00

Fonte: http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/novos_valores_servicos.pdf.

24 JUCESP. Empresas. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/empresas.php>. Acesso em: 26 jun. 2015.

25 OAB. Advocacia extrajudicial. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/advocacia-extrajudicial>. Acesso em: 26 jun. 2015.

26 JUCESPONLINE. Tabela de preços. Disponível em <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/novos_valores_servicos.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

Após o registro se obterá o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa) que constará em etiqueta afixada no ato constitutivo.

O procedimento de nova empresa realizado na JUCESP promove a obtenção da NIRE, do CNPJ e da inscrição estadual por meio do mesmo processo. Todavia, detalharemos a seguir a obtenção de CNPJ, da inscrição estadual e do registro no INSS.

9.4.3.1. Solicitação do CNPJ

Com o NIRE será possível obter o CNPJ e registrar a empresa como contribuinte. Os documentos necessários são informados no site da Receita Federal[27] , enviados por Sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal e a resposta é dada pela internet. Entretanto, quase todas as juntas comerciais têm convênio com a Receita Federal e fazem a emissão do CNPJ integrada com o registro da empresa, como no caso da Junta Comercial do Estado de São Paulo.

9.4.3.2. Inscrição Estadual

A inscrição estadual é necessária para possibilitar a inscrição no ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) para início das atividades, e deverá ser realizada no sítio eletrônico do governo do Estado de São Paulo[28] , que dispõe inclusive do passo a passo para o registro.

9.4.3.3. Matrícula no INSS

A empresa EspaçOtimizado está adequada ao Simples Nacional e terá que proceder ao pedido de formalização dessa opção, além do registro no INSS.

A matrícula será efetuada no Cadastro Específico do INSS (CEI), no prazo de trinta dias contados do início de suas atividades, sendo que a data do início da atividade corresponderá à data do arquivamento do ato constitutivo na Junta Comercial[29].

O cadastro poderá ser realizado no sítio eletrônico da previdência em http://www.previdencia.gov.br.

9.4.4. AVCB

O AVCB é o auto de vistoria do Corpo de Bombeiros, documento necessário para a obtenção do alvará de funcionamento, e deve ser precedido a este.

27 RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConsulSitCadastralCnpj.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

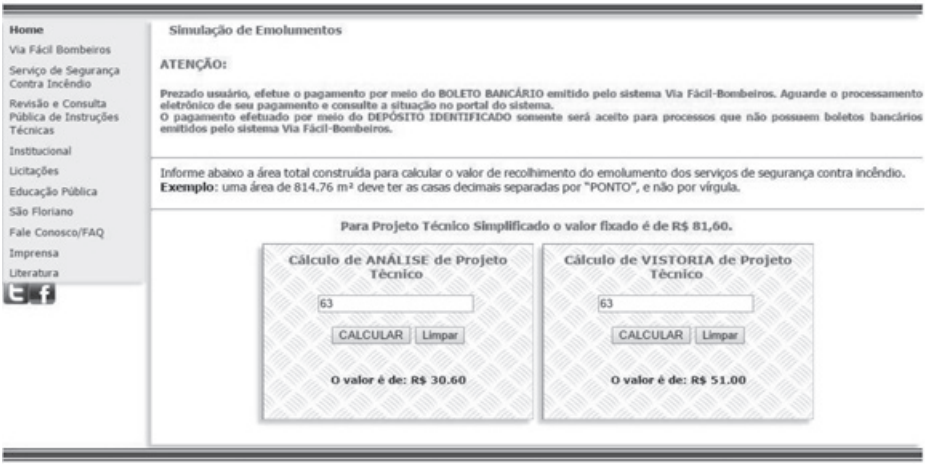
28 FAZENDA ESTADUAL SP. Disponível em: <http://www.fazenda.sp.gov.br/guia/icms/abertura_empresa.shtm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

29 RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Previdencia/CadEmp.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

É necessária a apresentação do projeto técnico simplificado, em razão do espaço a ser ocupado pela EspaçOtimizado (63m²), que deverá ser previamente obtido com empresas especializadas. Pela metragem do estabelecimento haverá a necessidade somente desse projeto técnico simplificado para apresentação ao Corpo de Bombeiros.

Posteriormente é realizada a análise técnica de acordo com a legislação e normas técnicas, e uma vez aprovado o projeto, é procedida a vistoria técnica do Corpo de Bombeiros. Após verificar que as instalações estão de acordo com o projeto aprovado, é emitido o AVCB[30] . A Figura 9.18 ilustra a simulação do cálculo de custos para o AVCB.

Figura 9.18 Simulação dos custos de análise técnica e vistoria técnica.



Fonte: http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br/

9.4.5. Alvarás da Prefeitura

O alvará de funcionamento é documento necessário para abrir as portas da empresa para o público consumidor.

Considerando a localização da empresa EspaçOtimizado na cidade de Barueri-SP, o alvará deverá ser obtido na Prefeitura do município de Barueri.

O passo a passo e os documentos necessários podem ser obtidos no sítio eletrônico da Prefeitura[31] .

Os custos relacionados aos alvarás são calculados através da UFIB (Unidade Fiscal do município de Barueri) conforme Lei Complementar 338/2014. Conforme essa Lei Complementar, 01 (um) UFIB é igual a R$ 26,00. A Figura 9.19 ilustra o custo da UFIB.

30 CORPO DE BOMBEIROS SP. Disponível em: <http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br/>. Acesso em: 26 jun. 2015.

31 PREFEITURA DE BARUERI. Alvará de funcionamento na edificação. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/servicos.aspx?setor=azul&servico=262>. Acesso em: 26 jun. 2015.

Figura 9.19 Lei Complementar 338/2014



Fonte: http://www.barueri.sp.gov.br/?pg=servicosonline

9.4.5.1. Termo de Enquadramento da Atividade

Conforme determinado no site da Prefeitura[32] o custo para o termo de enquadramento da atividade é definido em 01 (uma) UFIB.

9.4.5.2. Alvará de Reforma

O custo total do alvará de reforma é a soma dos custos de emolumentos (0,03 UFIB/m²), taxas (0,06 UFIB/folha do processo) e emissão do alvará (0,30 UFIB) conforme definido no portal da Prefeitura[33] . Portanto, tem-se:

Emolumentos = 0,03 x 26,00 x 63 = R$ 49,14

Taxas = 0,06 x 26,00 x 20 = R$ 31,20

Emissão do alvará = 0,30 x 26,00 = R$ 7,80

Total = (R$ 49,14 + R$ 31,20 + 7,80) = R$ 88,14

9.4.5.3. Alvará de Funcionamento

Conforme definido no portal da Prefeitura[34] para o alvará de funcionamento não há custos.

32 PREFEITURA DE BARUERI. Termo de enquadramento de atividade. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/Servicos.aspx?setor=azul&servico=278>. Acesso em: 26 jun. 2015.

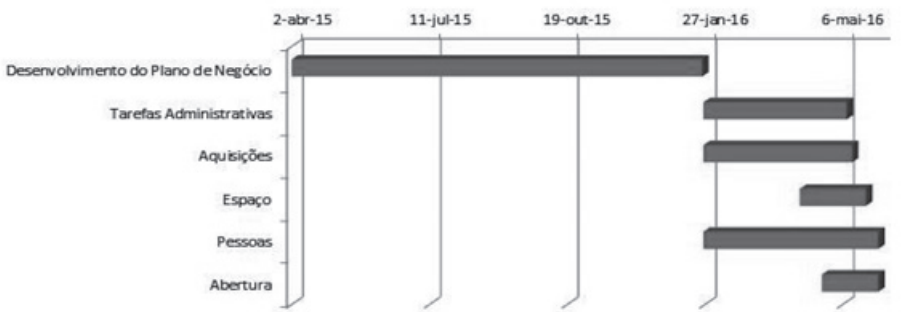
33 PREFEITURA DE BARUERI. Aprovação de projeto para reforma e/ou ampliação. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/Servicos.aspx?setor=azul&servico=269>. Acesso em: 26 jun. 2015.

34 PREFEITURA DE BARUERI. Alvará de funcionamento na edificação. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/Servicos.aspx?setor=azul&servico=262>. Acesso em: 26 jun. 2015.

10. PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA

Neste capítulo serão apresentadas as principais etapas que contemplam o planejamento de abertura da empresa EspaçOtimizado. Nesse planejamento serão ilustradas as datas-marco e a descrição de cada uma das fases. Inicialmente, apresenta-se, através da Figura 10.1, o cronograma-macro.

Figura 10.1 Cronograma-macro para a abertura da empresa



Fonte: Autoria do grupo.

Basicamente, o projeto para a abertura da empresa EspaçOtimizado está dividido em 06 (seis) grandes grupos que serão listados a seguir:

- Desenvolvimento do plano de negócio;
- Tarefas administrativas;
- Aquisições;
- Espaço;
- Pessoas;
- Abertura.

A seguir serão apresentadas em detalhes as etapas necessárias para a abertura da empresa, considerando a data para a inauguração em 1º de junho de 2016.

10.1. Cronograma de Implantação

A etapa de desenvolvimento do plano de negócio consiste em toda a pesquisa necessária para adquirir a expertise sobre a abertura do negócio. Nessa etapa foi realizada toda a estruturação do plano de negócio detalhando cada uma das atividades necessárias da empresa EspaçOtimizado. Após, aguarda-se a aprovação desse plano de negócios. Essa etapa terá uma duração de 213 dias.

A etapa seguinte abrange as tarefas administrativas e em adquirir todas as licenças e documentações necessárias para a abertura da empresa. Nessa etapa, os seguintes documentos se fazem necessários: licença de funcionamento, elaboração do contrato social, registro na junta comercial, solicitação do CNPJ e inscrição esta-

dual, solicitação dos demais registros, alvará de reforma, auto de vistoria do Corpo de Bombeiros e, por último, o alvará de funcionamento. Essa etapa terá duração de 75 dias.

A próxima envolve as aquisições necessárias para a abertura da empresa: locação do imóvel, solicitação de ligação de água e energia, contratação e instalação de internet e telefonia, compra do ferramental necessário e do mobiliário, aquisição do sistema de ERP e compra do estoque inicial. Essa etapa deve durar 79 dias.

Figura 10.2 Cronograma detalhado para abertura da empresa

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predec	% Complete
1		**Desenvolvimento do Plano de Negócio**	**213 days**	**Thu 02/04/15**	**Mon 25/01/16**		**38%**
2	✓	Estruturação do Negócio	7 days	Thu 02/04/15	Fri 10/04/15		100%
3	✓	Análise de Mercado	7 days	Mon 13/04/15	Tue 21/04/15	2	100%
4	✓	Gerenciamento do Processo Produtivo e Operacional	7 days	Mon 13/04/15	Tue 21/04/15	2	100%
5	✓	Gerenciamento de Pessoas	7 days	Mon 13/04/15	Tue 21/04/15	2	100%
6	✓	Responsabilidade Social e Ambiental	7 days	Wed 22/04/15	Thu 30/04/15	5	100%
7	✓	Posicionamento Estratégico	7 days	Wed 22/04/15	Thu 30/04/15	5	100%
8	✓	Planejamento das Variáveis Mercadológicas	7 days	Wed 22/04/15	Thu 30/04/15	5	100%
9	✓	Justificativa de Vendas e Custos	7 days	Fri 01/05/15	Mon 11/05/15	8	100%
10	✓	Estrutura Legal e Tributária do Negócio	7 days	Tue 12/05/15	Wed 20/05/15	9	100%
11	✓	Planejamento da Abertura da Empresa	7 days	Thu 21/05/15	Fri 29/05/15	10	100%
12	✓	Planejamento Financeiro	21 days	Mon 01/06/15	Mon 29/06/15	11	100%
13		Aprovação do Plano	150 days	Tue 30/06/15	Mon 25/01/16	12	0%
14		**Tarefas Administrativas**	**75 days**	**Tue 26/01/16**	**Mon 09/05/16**		**0%**
15		Licença de Funcionamento	14 days	Tue 26/01/16	Fri 12/02/16	13	0%
16		Elaboração do Contrato Social	15 days	Tue 26/01/16	Mon 15/02/16	13	0%
17		Registro na Junta Comercial	15 days	Tue 16/02/16	Mon 07/03/16	16	0%
18		Solicitação de CNPJ e Inscrição Estadual	15 days	Tue 08/03/16	Mon 28/03/16	17	0%
19		Solicitação de demais registros	30 days	Tue 29/03/16	Mon 09/05/16	18	0%
20		Alvará de reforma	5 days	Mon 15/02/16	Fri 19/02/16	15	0%
21		Auto de vistoria do corpo de bombeiros	15 days	Mon 22/02/16	Fri 11/03/16	20	0%
22		Alvará de Funcionamento	5 days	Mon 14/03/16	Fri 18/03/16	21	0%
23		**Aquisições**	**79 days**	**Tue 26/01/16**	**Fri 13/05/16**		**0%**
24		Locação do Imóvel	50 days	Tue 26/01/16	Mon 04/04/16	13	0%
25		Luz, Água	7 days	Tue 05/04/16	Wed 13/04/16	24	0%
26		Telefonia e Internet	7 days	Tue 05/04/16	Wed 13/04/16	24	0%
27		Ferramentas	7 days	Tue 05/04/16	Wed 13/04/16	24	0%
28		Mobiliário	14 days	Tue 05/04/16	Fri 22/04/16	24	0%
29		Software	21 days	Tue 05/04/16	Tue 03/05/16	24	0%
30		Estoque Inicial	40 days	Mon 21/03/16	Fri 13/05/16	22	0%
31		**Espaço**	**35 days**	**Tue 05/04/16**	**Mon 23/05/16**		**0%**
32		Reforma	7 days	Tue 05/04/16	Wed 13/04/16	24	0%
33		Decoração	14 days	Mon 25/04/16	Thu 12/05/16	28	0%
34		Demais ajustes necessários	7 days	Fri 13/05/16	Mon 23/05/16	33	0%
35		**Pessoas**	**92 days**	**Tue 26/01/16**	**Wed 01/06/16**		**0%**
36		Seleção	60 days	Tue 26/01/16	Mon 18/04/16	13	0%
37		Contratação	30 days	Thu 21/04/16	Wed 01/06/16	38FF	0%
38		Treinamento	8 days	Mon 23/05/16	Wed 01/06/16	41FF	0%
39		**Abertura**	**30 days**	**Thu 21/04/16**	**Wed 01/06/16**		**0%**
40		Divulgação	30 days	Thu 21/04/16	Wed 01/06/16	41FF	0%
41		Inauguração	1 day	Wed 01/06/16	Wed 01/06/16		0%

Project: Cronograma Detalhado
Date: Sat 11/07/15

Task	Project Summary		Inactive Milestone
Split	External Tasks		Inactive Summary
Milestone	External Milestone		Manual Task
Summary	Inactive Task		Duration-only

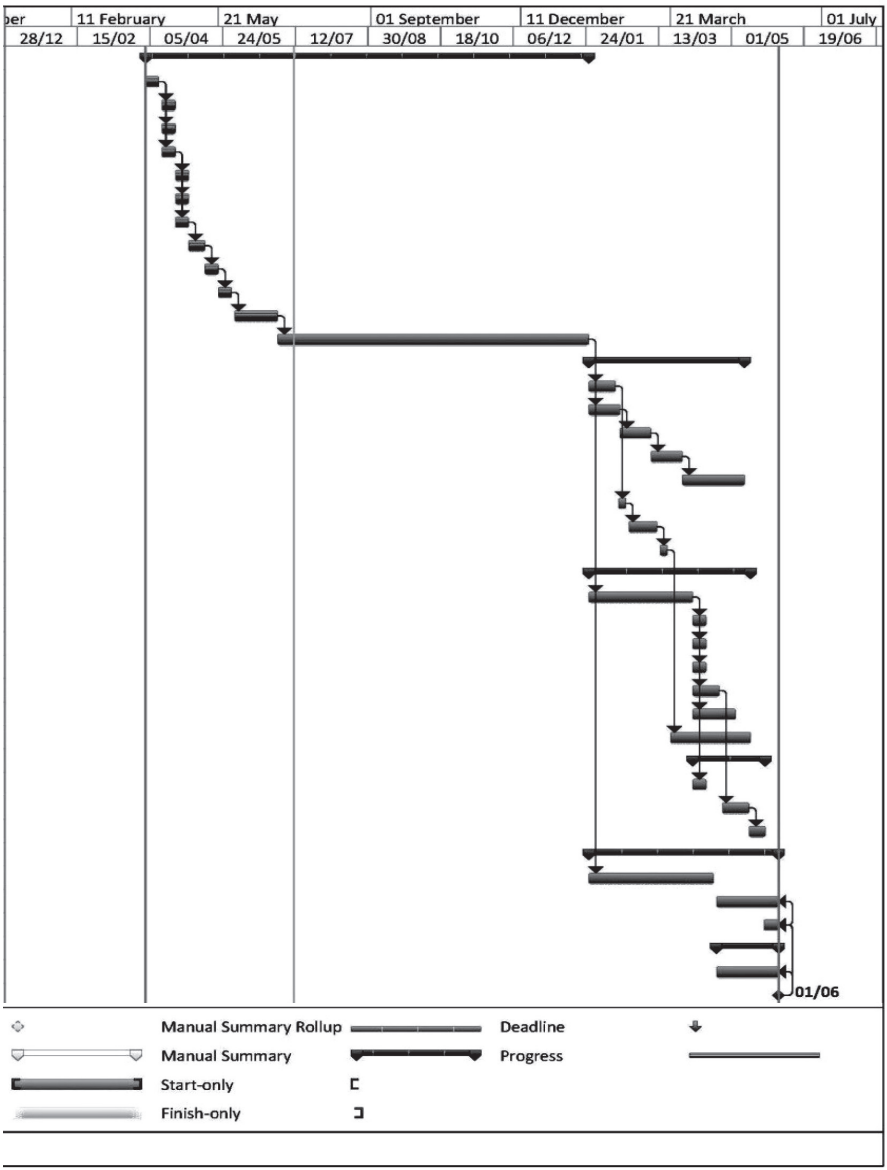
Page 1

A etapa consequente é sobre o espaço. É quando está prevista a reforma, decoração e demais ajustes e terá duração de 35 dias.

A etapa seguinte consiste na seleção, contratação e treinamento das pessoas e a sua duração será de 92 dias.

A última etapa é a abertura do negócio e contém a divulgação e a inauguração da empresa. Essa etapa terá duração de 30 dias.

A Figura 10.2 ilustra o cronograma detalhado de todas as etapas para abertura da EspaçOtimizado.



Fonte: Autoria do grupo.

11. CONCLUSÕES E DESAFIOS

O projeto de investimento na EspaçOtimizado é totalmente viável e atrativo, fato observado a partir de análise financeira, com Valor Presente Líquido (VPL) de R$ 570.202,70 e Taxa Interna de Retorno (TIR) de 106,79%, índice muito superior à Taxa Média de Atratividade (TMA) de 14,17%

Outro fator muito importante é que o ponto de equilíbrio financeiro de R$ 773.108,55, no primeiro ano é atingido mesmo com o cenário pessimista estipulado pela empresa, que apresenta faturamento de R$ 1.141.219,86.

Porém, existem alguns riscos que precisam ser mitigados a fim de minimizá-los, como: a dependência da empresa vinculada ao único produto "carro-chefe"; a concorrência existente e a baixa barreira de entrada suportada pela customização, gerando assim um fator de novidade com "prazo de validade".

Para se destacar como produto inovador e avançar no e-commerce tornando o produto e sua produção escalável, a EspaçOtimizado planeja a evolução do produto mesa-quadro para o mercado de exportação, aperfeiçoando e ampliando assim sua usabilidade e experiências com novos e diferentes materiais além dos quesitos de segurança; diferenciando o produto do grande mercado de móveis planejados, tais como:

I. Insumos e requisitos
   a. Novos e diferentes tipos de acabamento (expansão do catálogo atual);
   b. Novas e diferentes imagens para impressão e acabamento (tipo 3D);
   c. Perfis com revestimento em EVA (novo público-alvo, crianças e pré-adolescentes);
   d. Perfis de alumínio com acabamentos sofisticados em metal (montagem modular);
   e. Iluminação com LED por bateria e acendimento manual;
   f. Abertura com acionamento manual tipo botão;
   g. Dobradiças com molas de retenção.

Futuramente, para garantir total diferenciação, a EspaçOtimizado tem os seguintes planos e desafios:

I. Associar o nome da empresa/marca a arquitetos e designers renomados, atuantes no mercado, com exposição em mídia especializada; agregando valor, rentabilidade ao conceito e empresa;

II. Atuar com o público infantil com modelos e projetos revestidos em EVA ou impressão 3D para quartos e locais de estudos dedicados a este grande e potencial público-alvo;

III. E, por último, lançar uma nova linha específica para o público-alvo profissional, na qual o espaço a ser otimizado agregará um valor ao seu ambiente, como o caso de embarcações e plataformas de petróleo.

Os desafios são muitos, mas a vontade de vencer da nossa equipe EspaçOtimizado é sem dúvida maior!

12. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro foi realizado pelo programa Plano Certo versão 13. Esse programa é protegido por direitos autorais e pertence ao Prof. Dr. Luís Eduardo Machado. É proibida qualquer cópia ou uso fora dos limites estabelecido pelo autor.

Todas as contribuições para aperfeiçoamento do programa são muito bem- vindas. Mande as sugestões para contato@aprimoramento.com.br.

REFERÊNCIAS

AABIC. Varanda gourmet é destaque em novos condomínios.
Disponível em: <http://www.aabic.com.br/informacoes/noticias/exibir/?id=58>.
Acesso em: 25 jun. 2015.

ABIPA. Disponível em: <http://www.abipa.org.br/produtosMDF.php>.
Acesso em: 13 abr. 2015.

ABNT. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/importancia-beneficios>. Acesso em: 26 jun. 2015.

Anexo I da Lei 123/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 26 maio 2015.

BENVENUTO, Carolina. Atração, capacitação e retenção de talentos em cenário de alta demanda. Disponível em: <http://www.acaogerencial.com.br/atracao-capacitacao-e-retencao-de-talentos-em-cenario-de-alta-demanda/>.
Acesso em: 20 jun. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 367.

CNAE. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2015.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO.
Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/classe.asp?CodSecao=G&CodDivisao=52&CodGrupo=524&codclasse=52434&CodSubClasse=03&TabelaBusca=CNAE_100@CNAE@1@cnae@1>. Acesso em: 13 jun. 2015.

CORPO DE BOMBEIROS SP. Disponível em:
<http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br/>. Acesso em: 26 jun. 2015.

DELPHIN. Encargos sociais sobre a folha de pagamento.
Disponível em: <http://www.delphin.com.br/orientacao/66-encargos-sociais-sobre-a-folha-de-pagamento>. Acesso em: 06 jul. 2015.

EMBRAESP. Pesquisa e análise de mercado: Disponível em: <http://embraesp.geoembraesp.com.br/176/Ranking-Imobiliario.aspx?navid=108>. Acesso em: 30 mar. 2015.

FAZENDA ESTADUAL SP. Disponível em: <http://www.fazenda.sp.gov.br/guia/icms/abertura_empresa.shtm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

FREITAS, Aiana. **Em cinco anos, tamanho do imóvel em São Paulo cai 28% e preço sobe 124%**. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/08/30/em-cinco-anos-tamanho-de-imovel-cai-28-e-preco-sobe-124.htm>. Acesso em: 04 abr. 2015.

G1. **Indústria de MDF pretende investir 304 milhões em nova fábrica**. Disponível em: <http://www.painelflorestal.com.br/noticias/mercado/industria-de-mdf-pretende-investir-r-304-milhoes-em-fabrica-em-agua-clara>. Acesso em: 12 maio 2015.

HABITISSIMO. Disponível em: <https://www.facebook.com/habitissimo.es/info?tab=page_info>. Acesso em: 29 abr. 2015.

IBGE. **Inflação registrada pelo IPCA/IBGE**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Precos_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/INPC/Fasciculo_Indicadores_IBGE/>. Acesso em: 06 jul. 2015.

IVY DESIGN. Disponível em: <http://www.ivydesign-furniture.com/>. Acesso em: 08 jun. 2015.

JUCESP. **Empresas**. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/empresas.php>. Acesso em: 26 jun. 2015.

JUCESPONLINE. **Tabela de preços**. Disponível em <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/novos_valores_servicos.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

LEARDI. **Como usar a varanda gourmet para vender mais**. Disponível em: <http://www.leardi.com.br/blogleardi/index.php/varanda-gourmet-como-usar-essa-tendencia-para-vender-mais/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

Lei 123/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 26 maio 2015.

LOPES. Disponível em: <www.lopes.com.br>. Acesso em: 20 maio 2015.

MERCADO LIVRE. Disponível em: <http://contato.mercadolivre.com.br/ajuda/Termos-e-condições-gerais-de-uso_1409>. Acesso em: 30 maio 2015.

MERCADO LIVRE. Disponível em: <http://lista.mercadolivre.com.br/moveis-decoracao/mesa-que-vira-quadro>. Acesso em: 30 maio 2015.

MEU MOVEL DE MADEIRA. Disponível em: <https://www.meumoveldemadeira.com.br>. Acesso em: 05 maio 2015.

MOSAIC BRASIL. Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/mosaic/>. Acesso em: 30 jun. 2015.

OAB. **Advocacia extrajudicial**. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/advocacia-extrajudicial>. Acesso em: 26 jun. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PREFEITURA DE BARUERI. **Alvará de funcionamento na edificação**. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/servicos.aspx?setor=azul&servico=262>. Acesso em: 26 jun. 2015.

PREFEITURA DE BARUERI. **Aprovação de projeto para reforma e/ou ampliação**. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/Servicos.aspx?setor=azul&servico=269>. Acesso em: 26 jun. 2015

PREFEITURA DE BARUERI. **Termo de enquadramento de atividade**. Disponível em: <http://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/Servicos.aspx?setor=azul&servico=278>. Acesso em: 26 jun. 2015.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Previdencia/CadEmp.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConsulSitCadastralCnpj.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/CNAE_Fiscal.htm>. Acesso em: 26 jun. 2015.

SECOVI - SINDICATO DA HABITAÇÃO. **Lançamentos de imóveis de 2 dormitórios destacam-se em março**: Disponível em: <http://www.secovi.com.br/pesquisa-mensal-do-mercado-imobiliario/>. Acesso em: 30 mar. 2015.

SECOVI - SP. **Balanço do mercado imobiliário 2014**.
Disponível em: <http://balanco.secovi.com.br/2014/>. Acesso em: 25 jun. 2015.

SECOVI – SP. **Mercado imobiliário apresenta bons resultados em abril**.
Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/pmi-abril-2015-2.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

TAPAI, Marcelo. **O dilema da "varanda gourmet"**.
Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/blogs/direito-imobiliario-em-foco/post/3068860/dilema-varanda-gourmet>. Acesso em: 23 abr. 2015.

TOK&STOK. Disponível em: <http://www.tokstok.com.br/vitrine/default.jsf?idPagina=1609>. Acesso em: 05 maio 2015.

_____. Disponível em: <http://www.tokstok.com.br/vitrine/produto.jsf?idItem=892>. Acesso em: 05 maio 2015.

4º

Estruturação de Processos e Fluxos de Informações

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

Turma GEEN 13 – Santo André
Wilson Carlos Abreu Junior

Orientador
Prof. Me. João Ferreira da Luz

Sumário

Resumo	**311**
1. Introdução	**313**
2. Estruturação de Processos e Fluxos de Informações	**323**
Conclusão	**336**
Referências	**338**

Resumo

Analisando o contexto atual de negócios, em que empresas de qualquer lugar do mundo tornam-se parceiros, fornecedores, clientes e/ou concorrentes, e, em especial, o mercado tecnológico, no qual a empresa NA Equipamentos atua, a sobrevivência de uma companhia está puramente vinculada à sua reinvenção contínua para aperfeiçoar a entrega de seus produtos e/ou serviços. Esta dinâmica exige das companhias uma transformação em sua cultura organizacional, evoluindo no seu conceito de "fazer negócios", para uma rotina de criar vantagens competitivas todo o tempo. Este trabalho visa trazer conceitos de como a Estruturação de Processos e a adequação dos Fluxos de Informações realinham os procedimentos operacionais, resultando em melhor eficiência na realização dos projetos e gerando maior assertividade na visão dos clientes, como ações para um crescimento sustentado da NA Equipamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Processo. Estruturação de Processo. Fluxo de Informação. *Lean Thinking*. Indicador de Resultado. Qualidade Total. Melhoria Contínua.

1. INTRODUÇÃO

O progresso tecnológico e o crescimento do mercado de entretenimento geram grandes oportunidades na prestação de serviços e soluções personalizadas que combinem com estes fatores.

O desenvolvimento de equipamentos que utilizam a tecnologia de LED tornou este recurso muito presente em grandes eventos, na programação das emissoras de televisão, nos eventos corporativos e na aplicação mais usual e cotidiana de pequenos comércios e empresas.

Diante deste cenário e da disponibilidade cada vez mais competitiva desta tecnologia, oferecer às empresas e, consequentemente, ao consumidor final uma experiência visual é mais do que uma oportunidade de mercado. Representa promover uma vivência especial, contribuindo para a diversão de milhares de pessoas.

Naturalmente, tal prestação de serviço é avaliada tanto em termos tecnológicos, quanto no nível de serviço oferecido. A realidade deste mercado demonstra que a tecnologia está ao alcance de diversas empresas ditas "concorrentes". Sendo assim, o que muitas vezes diferencia uma empresa da outra é a qualidade dos serviços prestados – o que está diretamente relacionado à qualificação dos profissionais de cada empresa prestadora – e desenhar a melhor solução para o projeto desejado – tanto na definição do correto equipamento como dos sistemas tecnológicos.

A grande maioria das empresas deste segmento é de origem familiar e com estrutura pouco profissionalizada. Neste contexto, a NA Equipamentos tem buscado profissionalizar-se, incluindo em seu corpo de funcionários pessoas mais qualificadas e com experiência administrativa em outros segmentos e provenientes de empresas de maior porte. Além disto, tem revisto seus processos e avaliado o real retorno de seus projetos e clientes, bem como seu portfólio de produtos e serviços.

Em continuidade a este processo de mudança organizacional rumo ao crescimento do negócio, é parte do Plano de Negócios da NA Equipamentos a estruturação e padronização dos processos organizacionais, visando eliminar gargalos da operação, criar padrões de trabalho hoje ainda precoces, otimizar o processo de

operação desde da prospecção de clientes até o fechamento e feedback do cliente sobre o evento e gerar credibilidade ao negócio como um todo, visando parcerias de negócio com grandes players mundiais.

1.1. Empresa

A NA Equipamentos é uma empresa nacional, prestadora de serviços e fornecedora de equipamentos de vídeo, com 15 anos de existência, localizada em Cotia (na grande São Paulo), possuindo atualmente 60 funcionários. Seu faturamento anual é de R$ 16 milhões. Atende clientes para eventos corporativos, shows, televisão, entretenimento, tanto em eventos indoor, quanto outdoor. Além da prestação de serviços, oferece suporte técnico e soluções customizadas para projetos específicos.

Figura 1 Logo da NA Equipamentos.



1.1.1. Missão

"Promover a seus clientes e consumidores finais uma experiência visual através da tecnologia de LED, contribuindo com o mercado de entretenimento de forma segura e com custo competitivo".

1.1.2. Visão

"Ser a empresa referência no Brasil em criações visuais através da tecnologia de LED".

1.1.3. Valores

- ✓ Inovação: investimento constante em novas tecnologias;
- ✓ Foco no cliente: atender às necessidades do cliente em termos de criação e agilidade;
- ✓ Segurança: garantir que todos os serviços oferecidos prezem pela segurança dos colaboradores, clientes e fornecedores.

1.1.4. Core Business e Mix de Produtos

O core business da NA Equipamentos é a locação de painéis de LED, projetores de imagem e gerenciamento de conteúdo. A empresa tem uma equipe de projetos especiais que participa da concepção, formatação e produção do conteúdo visual.

A empresa oferece um escopo abrangente de soluções customizadas, que incluem holografia, realidade aumentada, *motiontracking*, *videotracking*, interatividade, conteúdo audiovisual reativo e *streaming*.

A NA Equipamentos trabalha também com a tecnologia de *pixel mapping*, que permite a projeção de imagens em alta definição em superfícies irregulares.

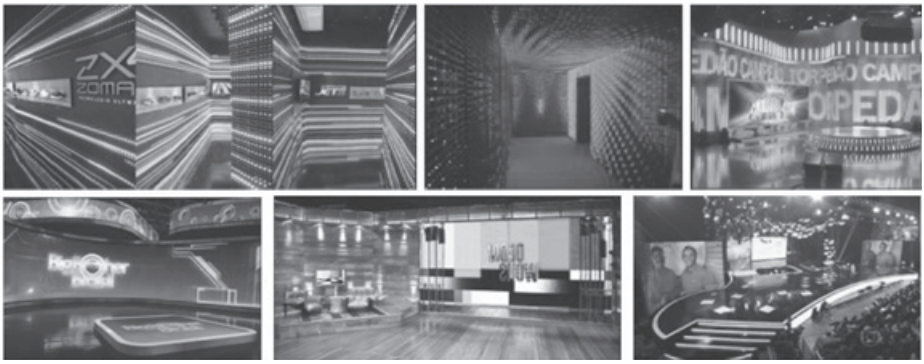
Abaixo é possível conhecer melhor a amplitude do portfólio, as diferentes aplicações da tecnologia LED, bem como visualizar exemplos reais de trabalhos realizados pela empresa:

Figura 2 Portfólio de Equipamentos da NA Equipamentos.

EQUIPAMENTOS		
LED	**PROJETORES**	**GERENCIAMENTO DE CONTEÚDO**
Criativo • PIXLED F-30L • Barco MISTRIP • Barco MIPIX	• Barco FLM HD 20	• Playout Server
Indoor • PIXLED F-3 • PIXLED F-7 • PIXLED F-6 Black Face	• Sanyo	• Interactive Server
Outdoor • Radiant MC-9H • Lighthouse • Barco S10XP		• VJ Server

As diferentes tecnologias LED criam efeitos especiais, para aplicações diversas, como pode ser visto na figura abaixo:

Figura 3 Diferentes Aplicações da Tecnologia LED.



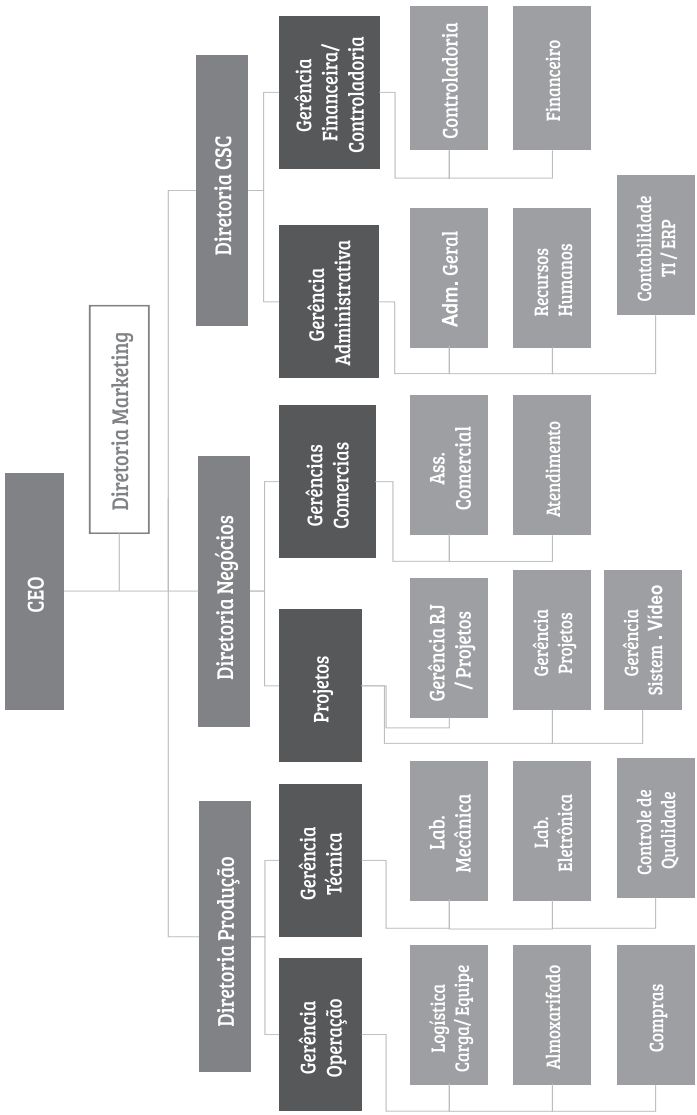


1.1.5. Público-alvo

O público-alvo da NA Equipamentos são as Agências de Comunicação, Agências de Publicidade, as Emissoras de TV, Pessoas Jurídicas com estrutura interna e os organizadores de feiras e eventos, incluindo Prefeituras.

1.1.6. Organograma

Figura 4 Organograma.



1.2. Análise Ambiental

A NA Equipamentos atende à demanda das empresas por soluções avançadas tecnologicamente e criativas para transmissão de imagens e gerenciamento de conteúdo. Há dificuldades em mensurar o movimento financeiro do(s) mercado(s) em que a NA Equipamentos atua, uma vez que, parte de suas atividades se enquadram no mercado de Eventos e parte no mercado de Entretenimento. Diante disto, nos itens referentes ao macroambiente, serão apresentados dados que se aplicam aos dois mercados.

1.2.1. Macroambiente

Uma interessante pesquisa realizada pelo Instituto Alatur (2012) sobre o mercado de eventos, em que participaram gestores de eventos de empresas listadas entre as 1000 maiores e melhores da Revista Exame, é possível perceber a seguinte tendência do segmento de Eventos Corporativos:

- ✓ Cada vez mais haverá um aumento no uso de tecnologia avançada;
- ✓ Os eventos devem ser mais dinâmicos e interativos;
- ✓ Aumento do número de eventos de médio e grande porte;
- ✓ Muitos eventos presenciais transferidos para telepresença;
- ✓ Fornecedores escolhidos devem oferecer tecnologia de ponta.

Levando em consideração o mercado de Entretenimento, o principal foco da NA Equipamentos são as turnês de cantores/bandas. Seguem alguns dados interessantes extraídos do site da Time For Fun. A T4F é a empresa líder no mercado de entretenimento ao vivo na América do Sul.

O mercado de entretenimento nos países da América do Sul tem apresentado um crescimento ainda mais forte do que o crescimento médio dos demais países. No Brasil, o gasto anual per capita com entretenimento em dólares apresentou um crescimento de 13,0%, saindo de US$ 152 em 2005 para US$ 359 em 2012, e o dispêndio total com entretenimento em 2012 no Brasil foi de quase US$ 70 bilhões.

Tomando-se como base a indústria norte-americana de entretenimento musical ao vivo, nota-se uma tendência do aumento da receita via turnês, em detrimento da receita via comercialização de músicas. Em 2004, o total de receita com venda de músicas em mídia representava cerca de cinco vezes o total de receita com turnês, sendo que, em 2009, essa relação caiu para menos de duas vezes. As turnês se tornaram essenciais para os artistas, que foram pressionados a aumentar o número de atuações ao vivo, a fim de compensar a queda das receitas de venda de músicas. Esta tendência está relacionada a maior facilidade de obter e escutar as músicas de

seus artistas preferidos por meio da internet, por exemplo. Tais dados são evidenciados em outras notícias, como esta publicada na Folha de SP (13/11/2013):

Figura 5 Crescimento de Shows no Brasil.

Público de shows cresce; Brasil vira parada obrigatória de turnês e palco de repetecos

THALES DE MENEZES



Fonte: Folha de São Paulo, 2013.

Com base nestas informações referentes aos dois principais segmentos em que a NA Equipamentos atua, é possível evidenciar o potencial de crescimento tanto em relação aos Eventos Corporativos (que inclui um dos core business da NA Equipamentos de cenários para televisão), quanto na área de Entretenimento, com foco nas grandes turnês.

1.2.2. Microambiente

1.2.2.1. Concorrentes

Os três principais concorrentes da NA Equipamentos estão resumidos na figura abaixo. Destes, o Concorrente A é a que tem se mostrado mais competitiva, pois tem investido pesadamente na aquisição de equipamentos de alta tecnologia, além de conseguir oferecer preços inferiores. O ponto forte do Concorrente B é a criação de conteúdos, e o Concorrente C normalmente absorve a demanda que a NA Equipamentos e o Concorrente A não conseguem atender por questões de disponibilidade/conflito com outros eventos.

Figura 6 Comparativo dos Principais Concorrentes.

PRINCIPAIS CONCORRENTES			
EMPRESA	**PRINCIPAIS PRODUTOS / SERVIÇOS**	**PRINCIPAIS CLIENTES**	**PORTFÓLIO (EXEMPLOS DE PROJETOS)**
Concorrente A	Painéis de Led Indoor Painéis de Led Outdoor Gerenciadores Switchers		Salão do Automóvel 2014 Criança Esperança 2014 Copa do Mundo 2014 Virada Cultural 2014 Sportv Stand Prosche (Diversos) Bienal do Livro (Diversos) Bradesco (Diversos
Concorrente B	Broadcast Comunicação TI Rádio Interpretação Simultânea Sistema de Conferências LED ÁudioVisual	Rede Globo	Rio + 20 Jogos Mundiais Militares
Concorrente C	Painéis de Led Indoor Painéis de Led Outdoor Projetores Cabeamento Fibro Ópticas	Rede Globo Coca-Cola Submarino Diversas escolas de Samba Vários shows musicais	Prêmio Mutishow 2913 Stand Submarino - Bienal 2013 Carnaval Império Serrano - 2013 Carnaval Salgueiro - 2013 Stand Coca-cola Carnaval Mangueira - 2011 Tributo a Legião Urbana

1.2.2.2. Fornecedores

Figura 7 Principais Fornecedores.

PRINCIPAIS FORNECEDORES			
EMPRESA	**DESCRIÇÃO E ITENS FORNECIDOS**	**GRAU DE IMPORTÂNCIA**	**OBSERVAÇÕES**
Unilumin LED Display	Um dos maiores players Global, sediada na China: - Painéis de LED	Médio	Empresa com um preço bem competitivo e com uma boa parceria, porém existem outras com o mesmo nível de equipamentos
BARCO Visibly yours	Empresa global em soluções de projetos de Visualização: - Servidores de Mídia	Alto	Possui os melhores servidores de mídia e outras soluções ainda exclusivas no tratamento de imagens
SANTIL	Um dos principais fornecedores de materiais elétricos do Brasil: - Cabos / Terminais	Médio	Preço abaixo do mercado em relação a itens comodites e atuando com boas condições de pagamento
PRIDE MUSIC	Importadora oficial das mais renomadas marcas de áudio: - Conectores Neutrik	Alto	Única importadora de certos modelos de conectores Neutrik que são produzidos na Europa, sem venda direta
FEELING LIFETIME	Maior fornecedora de infraestrutura para eventos no Brasil: - Locação de Estruturas	Médio	Parceria de longa data no fornecimento de estruturas, realizando muitos eventos como parceiros

1.2.2.3. Clientes

Os principais clientes da NA Equipamentos são as Agências de Comunicação, Agências de Publicidade, Pessoas Jurídicas com estrutura, as Emissoras de TV e os organizadores de feiras e eventos, incluindo as Prefeituras. No que se refere a even-

tos, é perceptível que estes ganharam importância no mundo corporativo, uma vez que representam uma forma de se relacionar com seu público e de reforçar a marca que promovem. Os principais tipos de eventos que a NA Equipamentos atende são Corporativos, Esportes, Festivais, Moda, Shows e cenários de TV.

Um dos principais clientes da empresa é a Rede Globo, tendo atendido ou em execução com seus painéis de LED e soluções em vídeo, os programas da emissora, como o Domingão do Faustão, Caldeirão do Huck, Vídeo Show e Big Brother. Embora a Rede Globo represente um ganho significativo em termos de *branding*, a margem de lucro é normalmente muito pequena, devido ao alto nível de serviço exigido.

As prefeituras também são clientes indiretos (a contratação é feita através de agências), mas a empresa tem questionado bastante o atendimento a estas, devido à demora no recebimento de pagamentos (Eventos com incentivos - Lei Rouanet).

Na figura abaixo é possível visualizar alguns dos trabalhos realizados pela NA Equipamentos nos últimos anos:

Figura 8 Exemplos de Trabalhos Realizados pela NA Equipamentos.



1.3. Matriz Swot

Com base na estrutura do SWOT, ao analisarmos o ambiente e o mercado, encontramos a definição exposta na figura a seguir:

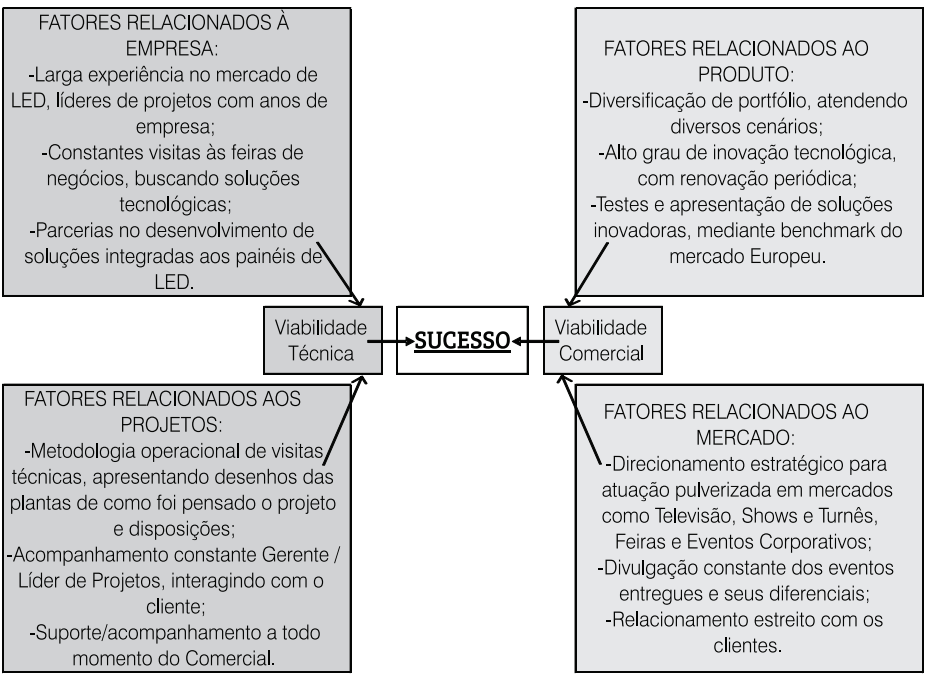
Figura 9 Análise de SWOT.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
PONTOS FORTES	1. Qualidade da equipe de projetos; 2. Grande conhecimento nas diversas soluções em LED; 3. Constante busca de renovação tecnológica e no polo de equipamentos.	OPORTUNIDADES	1. Demanda cada vez maior por soluções em LED; 2. Grandes eventos no Brasil como, Olimpíadas RJ 2016; 3. Início de fornecedores brasileiros de pequenos componentes de LED.
PONTOS FRACOS	1. Falta de estruturação no departamento de RH; 2. Profissionalização do departamento Comercial; 3. Organização e estrutura processual ainda inicial.	AMEAÇAS	1. Aumento gradativo de concorrentes; 2. Tabela de preço do mercado cada vez menor; 3. Clientes com pouca sensibilidade visual qualitativa e com baixo conhecimento técnico.

1.4. Fatores Críticos de Sucesso

Seguindo o conceito de Panne, Beers e Kleinknecht (2003), abaixo o retrato dos fatores críticos de sucesso, sendo:

Figura 10 Análise dos Fatores Críticos para o Sucesso.



2. ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÕES

Em sinergia com o fluxo mercadológico da atualidade, em que temos um cenário de clientes e fornecedores interligados, independentemente da localidade no mapa mundial, a busca pela otimização de processos torna-se algo que ditará a sua sobrevivência no mercado. E, a consequência desta melhoria nada mais é que a redução de custos mantendo e/ou melhorando a qualidade do seu nível de serviço.

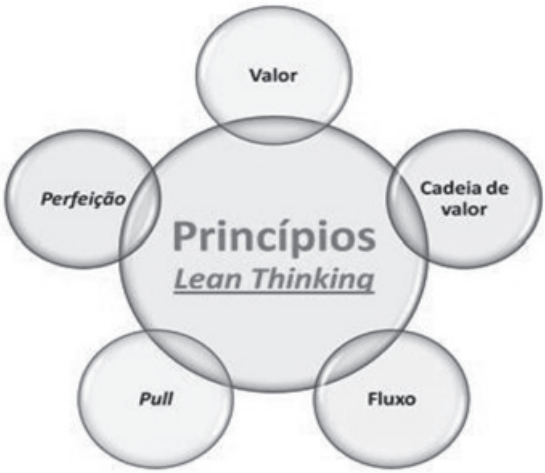
Como um dos precursores e idealista desta visão, Beto Sicupira expõe de forma clara e objetiva esse ideal, escrito por Correa (2013): "Custo é como unha, tem que cortar sempre!"

A reorganização funcional torna-se trivial para entender a mudança da dinâmica do mercado e reestruturar as atividades com o foco em manter e conquistar o *market share*, sem prejudicar o nível de serviço atualmente percebido pelo cliente.

Ações para determinar e padronizar os fluxos de informações; traçar alçadas de decisões e aprovações; realizar a ascensão de colaboradores capacitados tanto com conhecimento técnico, quanto com habilidade de comunicação com os clientes para Líderes em Projetos; buscar soluções integradas via sistemas tecnológicos tanto para a operação como no controle gerencial, são instrumentos para concretização deste ideal, tendo ainda como base a metodologia *Lean Thinking*, que oferece valiosos direcionamentos.

O *Lean Thinking* - Mentalidade Enxuta - é uma filosofia e estratégia de negócios para aumentar a satisfação dos clientes através da melhor utilização dos recursos (*Lean Institute Brasil*) e está pautada nos seguintes princípios:

Figura 11 Princípios do *Lean Thinking.*



Fonte: *Lean Institute Brasil*, 2015.

Princípios esses, que são passos de estruturação funcional, iniciando por conhecer a real percepção do Cliente e sua necessidade (Valor), examinar criteriosamente os processos elencando-os por: 1º) os que geram valor; 2º) os que não geram valor, mas são importantes para a qualidade e 3º) aqueles a serem eliminados, que não agregam valor e não são importantes (Cadeia de Valor); remodelar os processos e padronizar as atividades de forma sequencial e com muito mais rapidez (Fluxo); ter seus serviços/produtos "puxados" por seus clientes (*Pull*); e, para fechar o ciclo, viver a busca contínua de melhoria gradualmente com todos os envolvidos na cadeia e em sinergia (Perfeição).

A aplicação desta mentalidade cria uma nova cultura empresarial, que vai demandar muito comprometimento e foco, mas com resultados de aumento da capacidade de oferecer os produtos que os clientes querem, na hora em que eles precisam, aos preços que estão dispostos a pagar, com custos menores, garantindo, assim, maior rentabilidade para o negócio. Em complemento ao exposto, Ohno (1998) definiu sete grandes desperdícios para orientar a identificação de oportunidades no processo de melhoria operacional em serviços, como se pode observar abaixo:

Figura 12 Os 7 Grandes Desperdícios em Serviços.

Desperdícios	Para a empresa	Para o cliente
Serviço defeituoso	Recursos e tempo utilizados para produzir serviços defeituosos	Impossibilidade total ou parcial de receber o serviço solicitado
		Custos e tempo para reparar o serviço recebido
Processos desnecessários	Recursos e tempo utilizados em atividades que não agregam valor ao serviço	Recursos e tempo de clientes utilizados em atividades de co-produção do serviço desnecessárias
		Tempo de espera para atividades internas que não agregam valor ao serviço
Estoque intermediário	Recursos para estocar e controlar filas de clientes	Tempo de espera antes da entrega total ou parcial do serviço
Estoque de produtos acabados	Recursos para estocar e controlar produtos acabados	Custos de estoque e controle de produtos acabados repassados aos clientes
Movimentação desnecessária	Recursos e tempo utilizado em movimentações internas que não agregam valor ao serviço	Tempo de espera de movimentações que não agregam valor ao serviço
		Recursos e tempo de clientes utilizados com movimentações desnecessárias em atividades de co-produção do serviço
Transporte desnecessário	Recursos e tempo utilizados para transporte que não agrega valor ao serviço	Tempo de espera de transporte que não agrega valor ao serviço
		Recursos e tempo de clientes utilizados com transporte para acessar o serviço solicitado
Tempo de espera	Tempo de a atividade anterior terminar para que a próxima atividade possa começar	Tempo de espera do cliente enquanto há tempo de espera nas atividades do back office

Fonte: Francischini; Miyake; Gianni, 2006, p.3.

2.1. Análise da Estrutura Funcional

As empresas que possuem uma padronização de departamentos como observamos no Organograma (Figura 04) da NA Equipamentos e que vêm de uma gestão

familiar, usualmente, demonstram características de uma estrutura tradicional, unidades delimitadas e estáticas, controladas por um chefe, com a atenção voltada para cada célula individualmente, e não para a cadeia que cria bens e valores para os seus clientes.

Ao determinar alçadas de aprovações e decisões (descentralização da tomada de decisão), começa-se a criar um ambiente de cumplicidade por parte dos delegados e alçados a esse posto, demonstrando confiança no profissional e credibilidade das suas escolhas, gerando uma velocidade maior no dia a dia – o início da transformação do fluxo contínuo (3º passo do *Lean*) de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente – e um novo foco corporativo.

Essa evolução da estrutura organizacional é apresentada pelos estudiosos como "Estrutura Orientada por Processos de Negócios" que possui características conceituais bem claras e que segue congruentes com a mentalidade *Lean Thinking*, como se pode observar:

Figura 13
Comparativo Modelo Organizacional.

Características	Organização Tradicional	Organização Orientada para Processos de Negócio
Foco	Na organização	No cliente (interno/externo)
Responsabilidade	Tarefas individuais	Processo interno / resultados
Estrutura	Vertical departamentalização	Horizontal processos essenciais / proprietário do processo
Integração (interna / empresa / externa)	Fraca	Forte
Equipes	Funcionais dirigidas	Multifuncionais autodirigidas
Cultura	Resistência à mudança autocracia / desconfiança / individualismo	Aprimoramento Contínuo confiança / colaboração / eficiência

Fonte: Monteiro, 2003, p.27.

Nesta orientação organizacional voltada para os processos de negócios, certas condições devem estar presentes, como:

- ✓ Identificar quais são os processos do negócio (2º passo do *Lean*), direcionando esforços àqueles que podem agregar significativo valor para o cliente e criar vantagem competitiva;

- ✓ Eliminar as fronteiras departamentais (3º passo do *Lean*), de modo que as atividades sejam executadas de acordo com um modelo horizontal pautado em processos e não em tarefas especializadas executadas por departamentos estáticos.

2.1.1. Simplificação ou Reengenharia de Processos

Com base na identificação dos processos organizacionais – item chave nesta transgressão – as estratégias de Reengenharia ou Simplificação nos trazem respaldo para analisá-los, dependendo das mudanças pretendidas. Assim:

I. A Simplificação de processos pode resultar em melhorias significativas sem modificar a estrutura básica (eliminando atividades não essenciais, reformulando as fronteiras departamentais e delegando poderes);

II. A Reengenharia implica em mudanças radicais, mediante uma avaliação global de pessoas, processos, informações e tecnologia versus uma nova forma de combinação entre eles (reformulação de processos individuais, de toda a empresa ou da relação entre fornecedores e consumidores).

Abaixo podemos observar as diferenças conceituais de abordagem:

Figura 14 Simplificação ou Reengenharia.

Simplificação dos Processos	Reengenharia dos Processos
Mudanças graduais	Transformações radicais
Ênfase em processos	Ênfase em metas
Manutenção da estrutura	Mudanças da estrutura
Uso de mais tecnologia	Uso de novas tecnologias
Mesmos comportamentos e atitudes	Novas atitudes e comportamentos
Conduzida pelos gerentes	Conduzidas pelos diretores
Vários projetos simultâneos	Pequeno número de projetos

Fonte: Coulson-Thomas, 1996.

Para decidir se é melhor investir em melhorias graduais ou partir para uma reforma geral, Coulson-Thomas (1996) aconselha levar em conta os seguintes fatores:

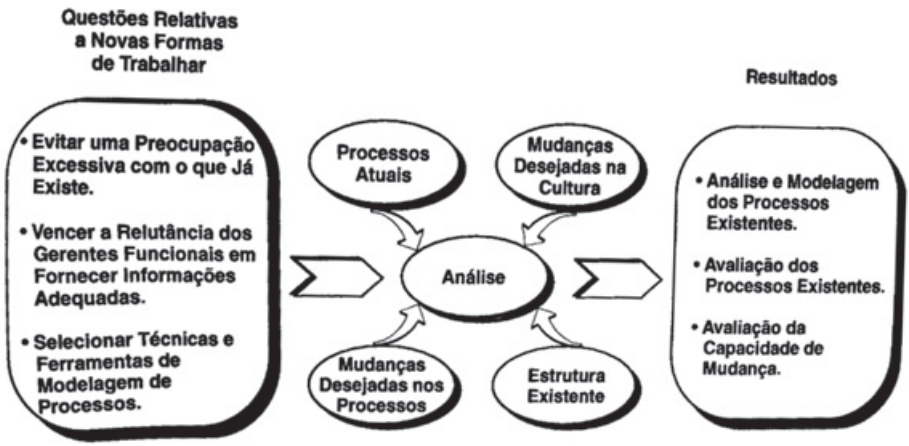
- Qual o desempenho atual da empresa? Qual a distância entre o que ela é e o que deveria ser? É possível cobrir essa distância melhorando o que já existe ou ela é tão grande que é melhor jogar tudo fora e começar da estaca zero?
- O que mais está acontecendo? Os clientes de repente ficaram mais exigentes? O desempenho dos concorrentes melhorou subitamente? Surgiu algum novo fato no setor que modificou a forma de operar das empresas? É possível mudar as estratégias básicas da companhia?

- Quão estável é o ambiente em que a companhia opera? Se o ambiente é relativamente estático, a necessidade de mudança pode ser menos exigente, mesmo assim, pensar ao longo prazo de forma aperfeiçoar seu produto ou serviço.

- O modelo da organização e o modo de operação são apropriados à situação e às circunstâncias? E a empresa está em condições de funcionar de acordo com seu modelo de organização e de atender às exigências dos clientes? Se for Não, deve estar na hora de proceder com uma mudança radical. Se for considerada adequada, ajustes em certas áreas talvez sejam mais eficientes.

As análises dos processos dão clareza às empresas do ponto em que elas se encontram, exigindo conhecimento maior dos detalhes para avançar as reformulações:

Figura 15 Visão Analítica dos Processos.

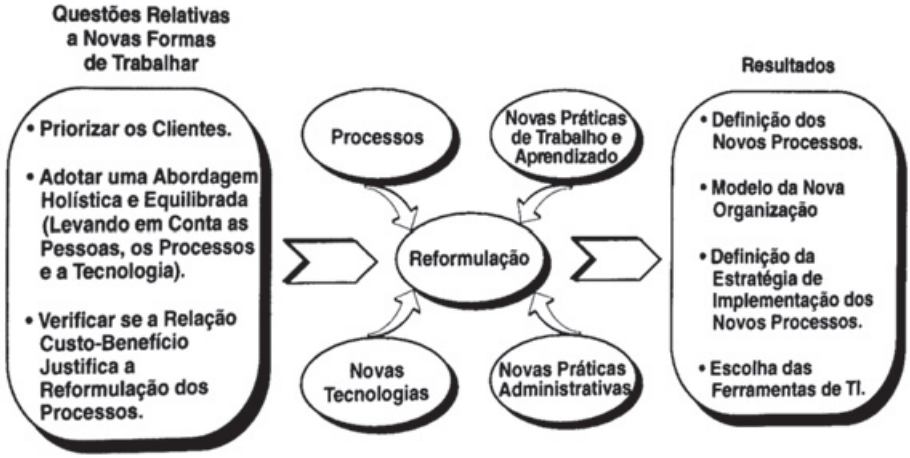


Fonte: Coulson-Thomas, 1996.

Superada de forma consciente e segura a etapa de análise, temos os aspectos práticos da reformulação dos processos, na qual estas metas devem ser ambiciosas, amplas e de longo prazo (concentrar-se no futuro). Alinhada a esta ação, a organização deve ter a clareza de seus objetivos e de suas próprias possibilidades, ligada de perto às necessidades dos clientes finais e outros interesses anteriormente traçados.

Tratando-se de novo processo e/ ou reformulação, deve-se ter sempre seus respectivos elementos críticos em mãos no momento dos novos desenhos/fluxos como mais um plano de executar a proposta em realidade:

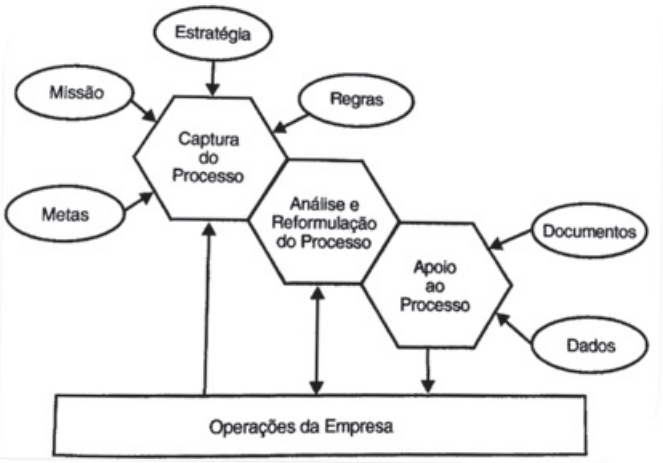
Figura 16 Reformulação ou Novos Processos.



Fonte: Coulson-Thomas, 1996.

Sequencialmente às etapas de Análise e Reformulação, temos as fases de Implantação de Mudanças (transformar as ideias em realidade, somado ao ganho significativo de desempenho da empresa) e Acompanhamento (resultados levantados e analisados, níveis satisfatórios de desempenhos atingidos e novos ensinamentos colhidos), para dar credibilidade ao que foi traçado desde o início. Metas e objetivos alcançados de forma assertiva para a Estruturação de Processos com o propósito final de dar vantagem competitiva à NA Equipamentos. Numa visão ampla, temos o seguinte ciclo de ação:

Figura 17 Reestruturação e suas Fases Principais.



Fonte: Miers, 1996.

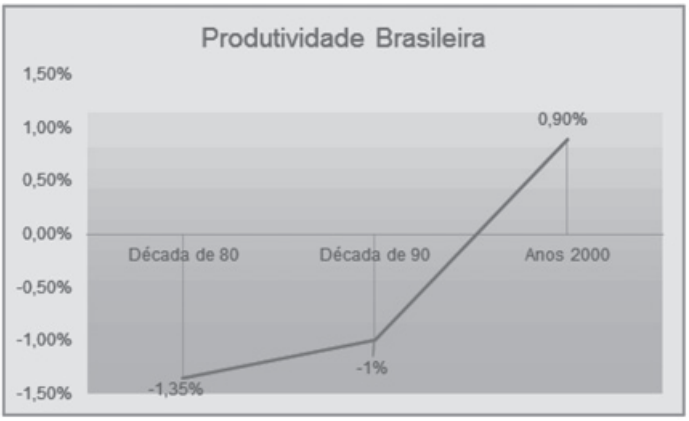
Lembrando que, para manter e melhorar o desempenho de uma empresa de forma duradoura, completa Miers (1996), é preciso mudar atitudes, comportamentos e o estado de espírito da força de trabalho é a mudança cultural que deve comandar as reformas e restruturações de processos.

2.2. Procedimentos e Normatização de Processos

Infelizmente, convivemos com uma realidade, no Brasil, onde muitas empresas, em especial, as de pequeno porte, deixam seus procedimentos atrelados aos seus colaboradores ao invés de desenhá-los e revisá-los constantemente. Isso é um fator que contribui e vem de encontro aos números assustadores sobre a produtividade do trabalhador brasileiro em relação ao mundo.

Os números extraídos da reportagem publicada pela revista Exame (em 2012) sobre a produtividade do trabalhador brasileiro deixam claro nosso atraso em organizar e aplicar as melhorias cabíveis nos processos, um tópico que dita a capacidade de um país continuar a crescer:

Figura 18 Produtividade do Trabalhador Brasileiro.



Fonte: Stefano; Maia Junior, 2012.

Sabendo-se que a finalidade básica (objetivos) dos processos somente pode ser atingida pelo desempenho e performance dos empregados, o treinamento do pessoal envolvido é vital para tal sucesso. Para tanto, é necessário um programa de treinamento que assegure respostas, como abordado por Tachizawa e Scaico (1997):

- Os empregados compreendem os resultados que devem produzir e os padrões que devem seguir?

- Os empregados têm recursos suficientes, prioridades claras e um conjunto lógico de responsabilidades por atividades?

- Os empregados sabem quando estão atingindo os objetivos? Possuem habilidades e conhecimentos necessários para atingi-los?

Sendo indispensável, ainda, garantir que o programa de treinamento:

- ✓ Assegure que os novos padrões ou as alterações nos processos sejam transmitidas a todos os envolvidos;

- ✓ Certifique que os empregados estão aptos a executar os procedimentos;

- ✓ Proporcione documentação na forma adequada, no próprio local de trabalho dos envolvidos.

2.2.1. Documentação e Formalização

Tendo como premissa básica que qualquer reestruturação inevitavelmente modificará processos, costumes e padronizará atividades, todos os pontos devem estar claros e em uma linguagem universal dentro da companhia, sendo interpretativo por todos os seus colaboradores, independentemente do nível, e, também, mantendo disponível o desenho padronizado dos fluxos de cada processo criado e definido.

2.2.1.1. Fluxograma

A transfiguração de textos em imagens cria em seu interlocutor uma agilidade em analisar o que foi definido e maior facilidade de entender o que será cobrado dele; neste ensejo, a criação de fluxogramas usuais para a operação trará vantagens ao aprendizado. São diagramas que permitem à equipe uma visão completa do fluxo, de maneira clara e precisa.

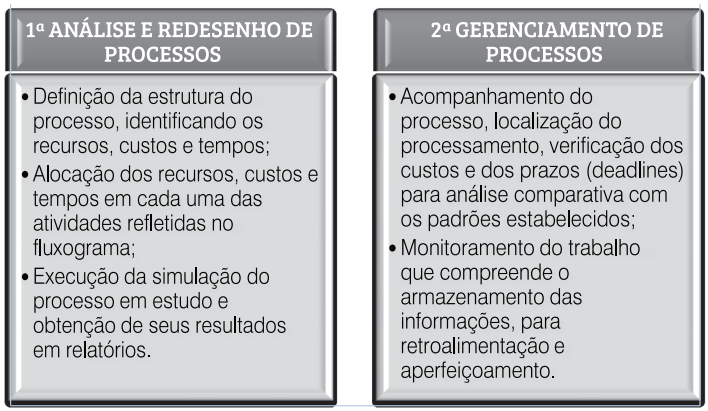
Segundo D'Ascenção (2001), os fluxogramas demonstram os seguintes aspectos de um fluxo de processo:

- ✓ Quais operações são realizadas;
- ✓ Onde são realizadas as operações;
- ✓ Quais as entradas e saídas;
- ✓ Qual o fluxo das informações;
- ✓ Quais os recursos empregados no processo.

2.2.1.2. Workflow

Para que uma organização tenha processos produtivos e administrativos com qualidade e competitividade, ou seja, processos racionalizados, simples, eficientes e eficazes, é preciso que os seus dirigentes e executivos tenham como uma de suas prioridades o acompanhamento desses processos, pois as empresas fazem seus negócios por intermédio deles. O *Workflow* é uma ferramenta de análise proativa, segundo Prof. Koulopoulos (1995), baseada em tarefas e atividades. Um conjunto de softwares que analisam, redesenham e gerenciam processos que permitem a plena gestão do trabalho. Subdivido em duas fases:

Figura 19
Fases do *Workflow.*



Fonte:
D'Ascenção, 2001.

2.2.1.3. Formulários / Manuais

Os formulários são como veículos de divulgação, processamento e armazenamento de informação, e por isso, devem ter uma necessária atenção, porque sua falta ou inoperância pode trazer sérias e danosas consequências a seus respectivos processos. Esses, por sua vez, são constituídos mediante etapas de: Identificação (nome, objetivo); Processo de Emissão (critérios, aérea responsável); Aspectos Físicos (cores, tamanho, quantidade de vias); Fluxo e Operacionalização (trâmite, fluxo, custo); Arquivamento (tempo, dispositivos legais); Controle (registro, análises).

Os manuais correspondem à documentação do processo a ser implantado e devem responder as questões do 5W1H (O que (*What*); Como (*How*); Quando (*When*); Onde (*Where*); Quem (*Who*); Por que (*Why*) deve ser feito?). Pautados em requisitos fundamentais para sua constituição: Redação Objetiva; Atendimento das Reais Necessidades; Diagramação Padronizada; Introdução de Utilização; Utilização Racional; Revisão e Avaliação. A elaboração dos manuais deve ser feita de forma a integrar com os demais instrumentos apresentados, incorporando os organogramas,

fluxogramas, *workflows* e formulários, bem como a descrição de rotinas e procedimentos.

2.3. Indicadores de Perfomance

Os indicadores são ferramentas que completam em fase final o ciclo desta estruturação de processos, ficando a famosa pergunta: "Como avaliar se as aplicações geraram os resultados almejados?"

Desenvolver métricas para a validação de cada etapa e seus impactos (tendo duas variáveis: numerador e denominador – que sejam factíveis de medição), gera a base para o planejamento, análise crítica do desempenho, melhorias das operações e comparações com a concorrência ou com as referências de excelência.

Um sistema de indicadores deve ser vinculado aos requisitos dos clientes ou de desempenho da organização, aliás, as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas. Segundo Tachizawa e Scaico (1997), possuem certas características como métricas consistentes:

- ✓ Identificar as saídas mais importantes de cada processo-chave;
- ✓ Identificar as dimensões críticas de desempenho para cada uma dessas saídas;
- ✓ Determinar as métricas para cada dimensão crítica;
- ✓ Desenvolver metas ou padrões para cada métrica.

Sendo subdivido em três níveis de abrangência:

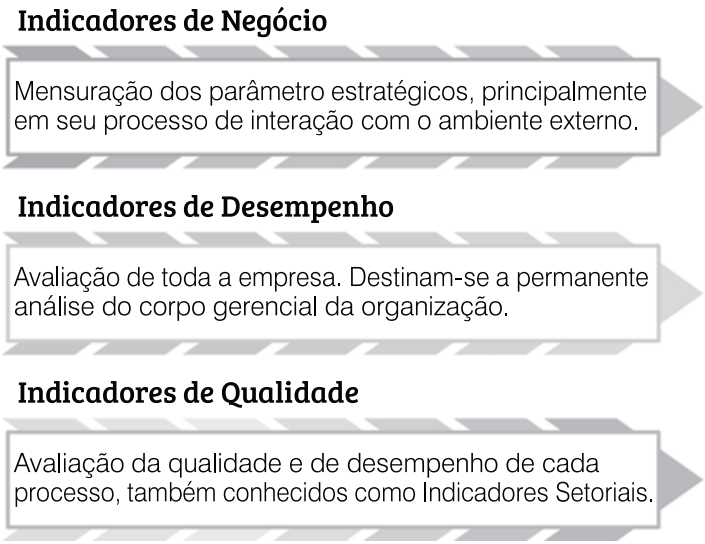


Figura 20 Conjunto de Indicadores na Empresa.

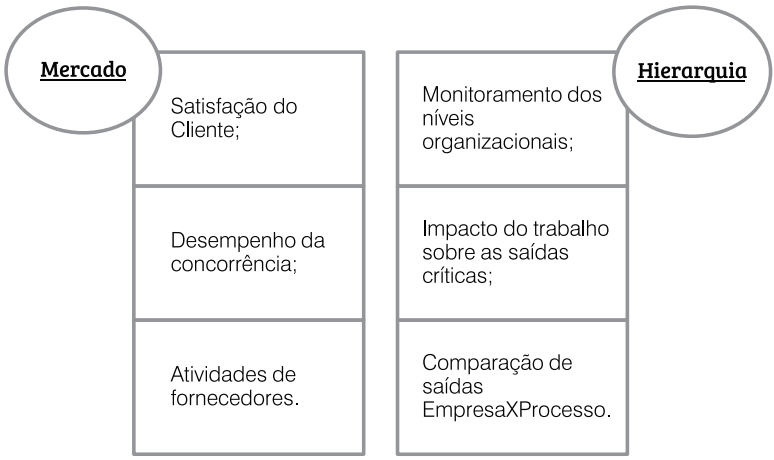
Fonte: Tachizawa; Scaico, 1997.

Como foco deste estudo, os Indicadores de Qualidade ou Setoriais são aqueles que nos permitem exercer controle, ou seja, atuar na causa de um desvio e assegurar o realinhamento. Normalmente medem qualidade, custos e entrega de um produto/serviço, voltados e relacionados a clientes (medem o grau de satisfação do cliente pelo produto adquirido ou serviço experimentado -- 4º passo do *Lean*).

2.3.1. Métricas e Referenciais para Indicadores

A utilização destes indicadores constitui um fator fundamental para a empresa viabilizar a adoção da configuração organizacional por processos conjugada à sua estrutura existente, à evolução de uma estrutura paralela de Gerenciamento por Processo Institucionalizado, onde o bem maior são os Processos que apoiam a estratégia empresarial. O referencial a ser estabelecido na forma de indicador deve contemplar a organização de cima para baixo (*hierarquia* organizacional) e de fora para dentro (orientação para o *mercado*):

Figura 21 Base de Indicadores de Desempenho.



Fonte: Tachizawa; Scaico, 1997.

Sabendo que, para cada indicador traçado, deve ser preenchida: uma meta (valor a ser atingido e prazo para sua obtenção), uma visualização gráfica a partir de dados (obter uma série histórica comparativa) e valor de *benchmark* (comparação com o mercado). Atendendo-se a esses passos obter-se-á qualidade, custo e entrega-padrão, com métricas que geram informações úteis para atuar no resultado ajustando o processo imediatamente ou na causa para prevenir o aparecimento do desvio.

2.4. Qualidade Total -- Melhoria Contínua

Estamos num mundo cada vez mais dinâmico, as necessidades dos clientes mudam continuamente e as oportunidades para diminuir custos aparecem incessantemente. Sob estas premissas, a Qualidade Total assume a posição de uma tarefa infindável. Esta pode ser vista em termos de: melhorar os processos (Melhoria Contínua), torná-los robustos de modo que fiquem imunes ao ataque de vírus (problemas organizacionais) e assegurar que as necessidades dos clientes (interno e externo) em cada estágio do processo sejam atingidas.

Apoiar a construção da Qualidade Total via a Melhoria Contínua exige alguns ajustes organizacionais, em especial, para equalizar e equilibrar o foco dos recursos empregados neste processo. Uma evolução de uma espiral de "apagar incêndios" para um espiral de "melhoria contínua", onde se descobre que há tempo livre para apoiar, desenvolver e estimular ainda mais as atividades ligadas à Qualidade Total.

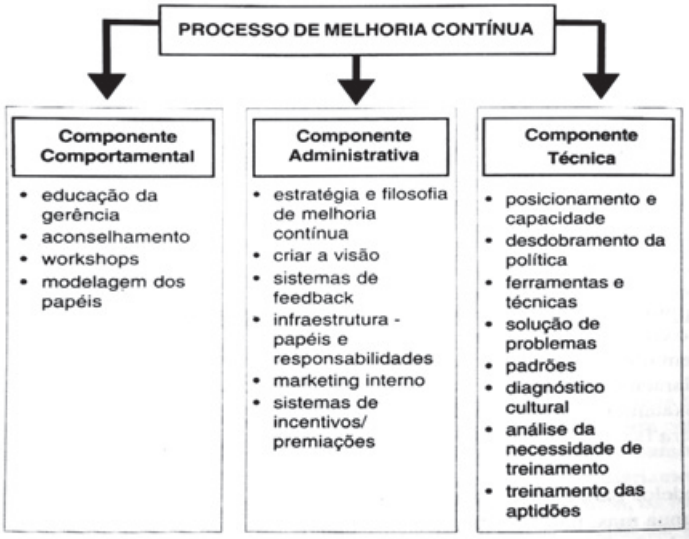
Figura 22 Reequilíbrio de Recursos para Melhoria Contínua.



Fonte: Develin,1995.

A Melhoria Contínua está baseada no pilar de encantar o cliente e a sua chave é a supressão constante das atividades cheias de perdas (eliminação de custos). Essa jornada pode ser dividida em três componentes: comportamental, administrativa e técnica, segundo Develin (1995):

Figura 23 Processo de Melhoria Contínua.



Fonte: Develin,1995.

Esse conceito vem de encontro ao fechamento do ciclo do *Lean Thinking*, no qual temos a Perfeição (cada vez mais eficaz - melhoria e estabilização).

Figura 24 Conceito de Perfeição.



Fonte: Thompson, 2015.

Não há fim para o processo de reduzir esforço, tempo, espaços, custos e erros. Os negócios de sucesso são caracterizados por uma determinação feroz para realizar os mais altos padrões de qualidade percebidos pelo cliente, ao mesmo tempo reduzir os custos ao mínimo possível.

CONCLUSÃO

A dinâmica encontrada no ambiente de negócios transformou a forma de agir das organizações, inclusive das brasileiras, onde temos demandas puxadas por clientes que exigem, cada vez mais, um melhor nível de serviço (entrega) e com custos reduzidos (operação), em especial, no segmento de atuação da empresa NA Equipamentos por tratar-se de soluções tecnológicas que estão em constante evolução. Isso exige uma atenção relevante para a forma como a empresa identifica, analisa, otimiza e evolui em seus Processos diariamente, base deste estudo. Uma máxima de realinhamento contínuo das operações.

Apoiada por esta tônica, a ação de readaptação vem em efeito cascata e tem como primeiro ato a reestruturação organizacional orientada para Processos de Negócios, onde o foco é o cliente, e a tomada de decisão torna-se mais dinâmica e com os processos em seu fundamento. Em sequência, temos a análise criteriosa dos processos. Para isso, algumas ferramentas foram apresentadas, como o *Lean Thinking* e a Simplificação e Reengenharia de Processos.

A mentalidade enxuta proveniente do *Lean Thiking* aborda de forma clara e objetiva as etapas fundamentais para a organização agir e repensar de maneira cíclica em sua operação. Os processos são segregados por sua capacidade de gerar valor e de sua importância para o negócio, possibilitando eliminar aqueles que já não geram valor e nem são mais vitais para a operação. A Simplificação e a Reengenharia de Processos carregam fatores de aconselhamento para a organização analisar seus processos com detalhes, enriquecendo a tomada de decisão sobre como agir de forma mais intensa e agressiva (reengenharia) ou aplicar doses pontuais para melhoria de algo existente (simplificação).

Essa estruturação de processos é formada pelas etapas de Análise, Reformulação, Implantação de Mudanças e Acompanhamento, para ir de encontro com o objetivo organizacional definido antes de iniciar a estruturação. E, superadas essas etapas, de forma a exteriorizar o conhecimento obtido, as ferramentas de Fluxogramas, *Workflows*, Formulários e Manuais asseguram que os novos padrões ou as alterações nos processos sejam transmitidas a todos os envolvidos, proporcionando documentação na forma adequada para toda a organização.

Com os envolvidos treinados e os procedimentos devidamente divulgados, o sistema de indicadores vem para sustentar que o desenhado e almejado seja alcançado, colocando métricas para a validação de cada etapa e seus impactos, gerando a base para o planejamento, a análise crítica do desempenho, as melhorias nas operações e as comparações de excelência. Ao medir, obtem-se o acompanhamento para atingir sempre o melhor da operação, mentalidade de Qualidade Total (Melhoria Contínua), o fechamento cíclico do *Lean Thinking*: a Perfeição.

Esse foi o objetivo do estudo, embasar de forma teórica a importância da evolução organizacional com base em Processos, os passos a assumir para tal objetivo e a grande variedade de metodologias e ferramentas que auxiliam nesta transformação alinhada com a estratégia organizacional, sabendo que outras ferramentas existentes no mercado também vêm de encontro com estes ideais, dando total liberdade para que os líderes encontrem aquela que melhor se adapte à sua respectiva realidade e agilize o alcance das metas. Metas essas, sempre com a premissa de aumentar a satisfação do cliente via a melhor utilização dos seus recursos.

REFERÊNCIAS

CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COULSON - THOMAS, Colin. **Reengenharia dos Processos Empresariais**: mitos & realidades. Tradução de Ronaldo Sergio de Biasi. 1.ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DE MENEZES, Thales. Públicos de shows cresce; Brasil vira parada obrigatória de turnês e palco de repetecos. **Folha de São Paulo**.
Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2013/11/1370344-publico-de-shows-cresce-brasil-virada-parada-obrigatoria-de-turnes-e-palco-de-repetecos.shtml>. Acesso em: 17 jan. 2015.

DEVELIN, Nick. **GP: Gerenciamento de Processos**. Tradução Sônia de Sá B. Mello. 1. ed. São Paulo: IMAM, 1995.

FERNANDES, Adriano. Lean Thinking: Eliminando os Desperdícios e Criando Valor. **Portal Administradores**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lean-thinking-eliminando-os-desperdicios-e-criando-valor/20379/>. Acesso em: 30 mar. 2015.

FRANCISCHINI, Paulino G.; MIYAKE, Dario I.; GIANINI, Ruri. **Adaptação de conceitos de melhorias operacionais provenientes do *Lean Production* em operações de serviços**. Trabalho apresentando no XXVI ENEGEP. Fortaleza, 2006.

MIERS, Derek. Uso de ferramentas e tecnologia nos Projetos de RPE. In: COULSON - THOMAS, Colin. **Reengenharia dos Processos Empresariais**: mitos & realidades. Tradução de Ronaldo Sergio de Biasi. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. Cap. 08, p.172-197.

MONTEIRO, Wanderley Rossi. **Implementação da Reengenharia de Processo do Negócio**. Dissertação Mestrado em Administração - Departamento de Admi-

nistração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MOREIRA, Filomena - Os princípios do Lean Thinking. **Portal Gestão**. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6002-os-princ%C3%ADpios-do-lean--thinking.html>. Acesso em: 02 mar. 2015.

TAKESHY, Tachizawa; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível**: qualidade na gestão de processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON, Christopher. Introdução ao Lean Thinking - Série Minicursos 2010 - Conselho Regional de Química IV Região. **CRQ4**.
Disponível em: <http://www.crq4.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2015.

STEFANO, Fabiane; MAIA JUNIOR, Humberto. Brasil leva surra dos Estados Unidos de Produtividade: como melhorar?. **Exame**.
Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1025/noticias/agora-vem-a-parte-mais-dificil>. Acesso em: 23 mar. 2015.

LEAN INSTITUTE BRASIL. O que é Lean Thinking e seus 05 princípios?. ***Lean Institute***. Disponível em: <http://www.lean.org.br/o_que_e.aspx>.
Acesso em: 02 mar. 2015.

Time For Fun. Setor de Entretenimento no Brasil. **T4F**.
Disponível em: <http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34927>. Acesso em: 17 jan. 2015.

5º

Legislação Aplicável ao Contrato Eletrônico Internacional de Compra e Venda

MBA EM DIREITO EMPRESARIAL

Turma DE 16 – Santo André
Simone Satiko Yoshida

Orientadora
Prof.ª Dra. Marina Feferbaum

Sumário

Resumo	**345**
Introdução	**347**
1. Contratos Internacionais	**349**
2. Princípio da Autonomia da Vontade	**351**
3. Contrato Eletrônico Internacional de Compra e Venda	**361**
4. Principais Fontes Normativas	**362**
5. Importância da Classificação dos Contratos Eletrônicos	**364**
6. Local de Formação do Contrato Eletrônico	**368**
7. Conclusão	**369**
Referências	**372**

Resumo

Em razão da facilidade e rapidez da comunicação, notadamente com o advento da internet, o número de contratos firmados entre os países cresceu muito, bem como o problema da legislação a ser aplicada, uma vez que cada Estado possui as suas respectivas leis, que devem ser respeitadas.

Ao longo deste artigo verificar-se-á que, apesar de existirem controvérsias no Brasil com relação à possibilidade de as partes escolherem a legislação a ser aplicada ao contrato eletrônico de compra e venda, a tendência das jurisprudências brasileiras, das convenções internacionais e das novas legislações (Lei arbitragem) é de admitir o princípio da autonomia da vontade que autoriza as partes a elegerem a legislação mais adequada ao caso.

A regra de Direito Internacional Privado brasileira (artigo 9 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) seria aplicável aos contratos eletrônicos internacionais quando as partes se omitirem quanto à indicação da lei.

PALAVRAS-CHAVE: Autonomia da Vontade. Direito Internacional Privado. Legislação aplicável. Contrato eletrônico.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como escopo abordar o tema da escolha da legislação a ser aplicada aos contratos internacionais de compra e venda, se as partes contratantes podem livremente dispor sobre a lei que melhor se enquadre ao caso concreto e se o meio eletrônico interfere na determinação da legislação, já que a contratação internacional envolve vários elementos de "estraneidade" que vinculam o contrato a mais de um ordenamento jurídico, gerando conflitos de leis.

Cada país, em razão de sua soberania, estabelece suas próprias regras de Direito Internacional Privado, com critérios objetivos para determinação da lei aplicável ao contrato, e por não existir uma harmonia de entendimento entre os países, ocorrem os conflitos de leis e a insegurança jurídica.

É preciso definir qual a lei que será aplicada, se a lei de um país, de outro, ou ainda de um terceiro Estado, considerado neutro entre as partes e que melhor se enquadre ao contrato internacional.

No Brasil, a questão da lei aplicável aos contratos internacionais é regida pela Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro de 1942 ("LINDB"), que indica a lei do local de celebração do contrato ou da lei do país onde residir o proponente como apta a regular as obrigações.

A controvérsia surge quando o referido dispositivo é comparado com a legislação anterior (artigo 13 LINDB de 1916), que determinava a aplicação, "salvo estipulação em contrário", da lei do local onde as relações fossem contraídas, permitindo a eleição pelas partes da lei para reger os contratos.

A supressão da expressão "salvo estipulação em contrário" do artigo 13 da LINDB tornou a redação obscura quanto aos limites à liberdade contratual, induzindo à dupla interpretação acerca da possibilidade de as partes elegerem a lei a ser aplicada ao contrato internacional, criando obstáculos à formalização de negócios, morosidade e insegurança jurídica.

Para esclarecer esta controvérsia, analisar-se-á o princípio da autonomia da vontade, o entendimento da jurisprudência, a Convenção Interamericana sobre o

Direito aplicável aos Contratos Internacionais, o mecanismo de Dépeçage ou fracionamento e a Lei de Arbitragem, com a finalidade de verificar se as partes podem eleger a legislação que irá reger o Contrato.

Verificar-se-á se a contratação internacional feita eletronicamente através da *internet*, por se tratar de negociação mais complexa, que tomou dimensões gigantescas ao redor do mundo, altera e/ou interfere na aplicação da legislação ao caso concreto ou se somente se refere a um instrumento para viabilizar as negociações e fomentar a economia.

Prosseguindo, analisar-se-á também a Convenção de Viena em razão da sua importância para a contratação internacional, pois apesar de não ser signatário, o Brasil realiza contratações com países que são.

Finalmente, abordar-se-á a classificação dos contratos eletrônicos para determinar o local de formação do contrato eletrônico internacional de compra e venda e verificar o que isto influencia no emprego da legislação aplicável ao caso concreto.

Enfim, o tema foi escolhido por se tratar de um assunto intrigante que desafia os limites do território nacional, notadamente quando a contratação é firmada eletronicamente, já que influencia diretamente no desenvolvimento econômico de um país, pois fomenta a globalização e a interação entre os povos.

1. CONTRATOS INTERNACIONAIS

Antes de entrar no cerne das questões objeto deste artigo, é necessário conceituar os contratos internacionais e verificar o que os difere dos contratos nacionais.

A contratação, isto é, o acordo bilateral pode ocorrer nos âmbitos interno e internacional. Quando os elementos constitutivos do contrato (partes, objeto, lugar onde se pactua a obrigação, lugar onde deverá surtir seus efeitos) se originam e se realizam dentro dos limites geográficos e políticos de um único país, estes vão se situar no âmbito interno das obrigações. Inversamente, quando as partes contratantes têm nacionalidades diversas ou domicílio em países distintos, quando a mercadoria ou o serviço objeto da obrigação é entregue, ou seja, prestado além-fronteiras, ou quando os lugares de celebração e execução das obrigações contratuais tampouco coincidem, estas se situam no âmbito dos contratos internacionais[1].

Um contrato será sempre internacional quando um dos elementos formadores do instrumento estiver sujeito a outro ordenamento jurídico, isto é, à presença destes "elementos", também conhecidos como elementos estrangeiros ou de "estraneidade", que geram, conforme demonstra João Grandino Rodas, "o tradicionalmente denominado conflito de leis no espaço, que em última análise significa a potencialidade de aplicação de mais de um sistema jurídico para regular determinada situação jurídica"[2] .

Irineu Strenger[3] define contratos internacionais como sendo:

1 STRENGER, Irineu. Contratos internacionais do comércio. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992, p. 22.
2 RODAS, João Grandino. Contratos internacionais. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, p. 10.
3 STRENGER, 1992, p. 81.

> Todas as manifestações bi ou pluri laterais da vontade livre das partes, objetivando relações patrimoniais ou de serviços, cujos elementos sejam vinculantes de dois ou mais sistemas jurídicos extraterritoriais, pela força do domicílio, nacionalidade, sede principal, lugar do contrato, lugar da execução ou qualquer circunstância que exprima um nome indicativo do Direito aplicável.

Para Nadia de Araujo, "o que caracteriza o contrato internacional é a presença de um elemento de estraneidade que o liga a dois ou mais ordenamentos jurídicos nacionais"[4] .

Segundo o artigo 1º da Convenção Interamericana sobre Direito Aplicável aos Contratos "o contrato é internacional quando as partes tiverem sua residência habitual ou estabelecimento sediado em diferentes Estados-Partes ou quando o contrato tiver vinculação objetiva com mais de um Estado-Parte".

Por força da extraterritorialidade, o contrato internacional toca mais de uma legislação e mais de uma jurisdição, colocando as partes em uma posição de negociação, visando às definições do foro competente e da legislação aplicável[5] .

Para Sierralta Rios e Baptista[6] , o maior critério para se afirmar que um contrato é internacional é verificar o seu objeto. Com efeito, se há a transferência ou trânsito de valores e produtos ou serviços através das fronteiras, o contrato é, via de regra, internacional. E é internacional porque o trânsito de uma área soberana a outra expõe os problemas jurídicos típicos da internacionalidade, que nem sempre são causados pela diferença de nacionalidade das partes ou pela localização em países diferentes do seu estabelecimento (tradução nossa).

Os contratos assim concebidos podem gerar uma situação conflituosa em sua celebração e sua execução. Os problemas que podem surgir são os mais diversos, tal como os assuntos tratados pelas leis. Há diferentes tratamentos fiscais, de responsabilidade, de proteção à propriedade intelectual, da capacidade das partes, entre outros[7] (tradução nossa).

Dessa forma, cumpre ressaltar a importância de se definir qual desses ordenamentos jurídicos conectados com o contrato será aplicado ao instrumento. A questão tormentosa da escolha da lei de regência de um contrato internacional tem como ponto de partida o princípio da autonomia da vontade das partes em contratar, que consagra a liberdade das partes contratantes em estabelecer a lei e as condições que devem reger o ato jurídico em questão.

4 ARAUJO, Nadia de. Contratos internacionais: autonomia da vontade, Mercosul e convenções internacionais. Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p. 19.

5 VENTURA, Luiz Henrique. Contratos internacionais empresariais: teoria e prática. Belo Horizonte: Del Rey, 2002, p. 24-25.

6 SIERRALTA RIOS, Aníbal.; BAPTISTA, Luiz Olavo. Aspectos jurídicos del comercio internacional. Prólogo de Eduardo Jiménez de Aréchaga. Lima: Fondo Editorial de La Fundácion Academi Diplomática del Perú, 1992, p. 48.

7 Ibid., p. 49.

2. PRINCÍPIO DA AUTONOMIA DA VONTADE

As normas sobre a indicação do direito aplicável aos contratos internacionais no direito brasileiro, seja na prática legislativa, seja na prática doutrinária ou jurisprudencial, sempre estiveram eivadas de dúvidas e múltiplas interpretações.

O artigo 13 da LINDB de 1916 reconhecia, de forma expressa, a adoção da autonomia da vontade na escolha do direito aplicável aos contratos internacionais. O *caput* deste artigo determinava que seria aplicável, "salvo estipulação em contrário" a lei do local onde fossem contraídas.

> Art 13º. Regulará, salvo disposição em contrário, quanto à substância e aos efeitos das obrigações, a lei do lugar onde foram contraídas.
> Parágrafo único. Mas sempre se regerão pela lei brasileira:
> I- Os contratos ajustados em países estrangeiros, quando exequíveis no Brasil;
> II- As obrigações contraídas entre brasileiros em país estrangeiro;
> III- Os atos relativos a imóveis situados no Brasil;
> IV- Os atos relativos ao regime hipotecário brasileiro (grifo nosso).

Durante a vigência do artigo 13 da LINDB de 1916, era pacífica a aceitação da autonomia da vontade no âmbito dos contratos internacionais.

Com o advento da LINDB de 1942, foi suprimida a expressão "salvo estipulação em contrário" do artigo 13, o que conferiu um caráter restritivo à liberdade de escolha da lei a ser aplicada no caso concreto.

Atualmente as obrigações internacionais são regidas pelo artigo 9 da LINDB, como segue:

> Art 9º. Para qualificar e reger as obrigações, aplicar-se-á a lei do país em que se constituírem.
> §1º Destinando-se a obrigação a ser executada no Brasil e dependendo de forma essencial, será esta observada, admitidas as peculiaridades da Lei estrangeira quanto aos requisitos extrínsecos do ato.
> §2º A obrigação resultante do contrato reputa-se constituída no lugar em que residir o proponente.

Da interpretação literal deste artigo, verifica-se que nossa lei excluiu a possibilidade de as partes escolherem a lei aplicável no contrato e impõe como regras:

(i) entre presentes: a aplicação da lei do local onde se constituírem;
(ii) entre ausentes: a aplicação da lei do país onde residir o proponente.

O fato é que, ainda hoje, não há um consenso sobre a possibilidade de aplicação do princípio da autonomia da vontade para eleição da lei aplicável, tendo doutrinadores de renome defendendo ambos os posicionamentos.

Haroldo Valadão não vê, diante da ausência da referida expressão, a eliminação do princípio em questão, pois, segundo ele, princípios básicos de nosso direito não podem desaparecer por sua simples omissão num código ou numa lei[8] .

Para Lauro Gama, pelo disposto no artigo 5, II da Constituição Federal, pode-se dizer que a inexistência de proibição expressa no artigo 9 da LINDB à liberdade de escolha de lei a ser aplicada a um contrato internacional representa, no silêncio da lei, a sua permissividade[9] .

Segundo Irineu Strenger, "as partes podem, expressamente, designar a lei regedora da convenção", conforme se verifica abaixo.

> (...) na prática do comércio internacional, tem sido reconhecido e respeitado, tanto pelos tribunais nacionais como pelas cortes de arbitragem, que as partes podem, expressamente, designar a lei regedora da convenção, à medida que esta escolha não seja contrária à ordem pública e às disposições imperativas. Com efeito, pode-se afirmar que os usos e costumes do comércio internacional, normalmente, admitem a inserção, na convenção, de uma cláusula de escolha expressa da lei aplicável, até mesmo nos contratos-tipos. Contemporaneamente, é bastante raro que não se adote essa faculdade. Não é menos verdade, porém, que alguns sistemas jurídicos estabelecem restrições ao princípio da autonomia contratual, como é o caso, do ponto de vista formal, do sistema jurídico positivo brasileiro[10] (grifo nosso).

Por sua vez, para Nadia de Araujo, a supressão implica a proibição da autonomia da vontade, já que exclui qualquer possibilidade alternativa que não a da aplicação da regra da lei do local da celebração do contrato, independentemente da manifestação de vontade[11] .

Compartilha de seu entendimento Maria Helena Diniz, que afirma que o Brasil não acolheu a autonomia da vontade como elemento de conexão, sendo o artigo 9 da LINDB norma de ordem cogente. Fundamenta sua opinião no artigo 17 do mesmo diploma, que considera sem eficácia quaisquer atos que ofendam a ordem pública interna, a soberania nacional e os bons costumes[12] .

---

8 VALLADÃO, Haroldo. Direito internacional privado. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1973, p. 183.

9 GAMA E SOUZA JR, Lauro da. Autonomia da vontade nos contratos internacionais no Direito Internacional Privado brasileiro. Rio de Janeiro. Renovar: 2006, p. 622.

10 STRENGER, Irineu. Contratos internacionais do comércio. 4. ed. São Paulo: LTr, 2003, p. 126.

11 ARAUJO, 2000, p. 70.

12 DINIZ, Maria Helena. Curso de Direito Civil Brasileiro: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais. São Paulo. Saraiva: 2005, p. 286/287.

Para Amílcar de Castro[13] :

> As partes não fazem direito como e quando queiram, nem podem escolher direito a capricho: na esfera do direito primário, ou na esfera do direito internacional privado, estão sempre à mercê do direito independentemente de sua vontade efetiva, sem ou contra esta.
> O certo é dizer que, em matéria de obrigações, a vontade das partes tem a liberdade de pássaro na gaiola: pode mover-se em certos limites, mas em qualquer direção encontra barreira intransponível (grifo nosso).

Apesar de respeitar a divergência doutrinária sobre a livre-eleição da lei mais adequada para reger o contrato, entende-se que o artigo 9 da LINDB de 1942 se aplica somente quando as partes se omitem na definição expressa da legislação no contrato, não tendo sido a intenção do legislador, com a supressão da referida expressão "salvo estipulação em contrário", de contrariar a regra geral de autonomia da vontade no âmbito contratual, bem como impor um obstáculo à livre-circulação de bens e serviços, o que inviabilizaria o intercâmbio entre os Estados e impediria o desenvolvimento do País, o que poderia inclusive acarretar um óbice do Brasil, por impedir o livre-comércio.

É necessário, contudo, observar o artigo 17 da LINDB, que estabelece:

> As leis, atos e sentenças de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, não terão eficácia no Brasil, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes.

Para que o referido princípio tivesse sido extirpado do nosso ordenamento jurídico, necessário que fosse criada a previsão legal explícita restritiva desta liberdade, como determina o artigo Artigo 5, II da Constituição Federal, o que ainda não ocorreu.

> Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
> II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.

Ademais, a aplicação deste princípio, além de fomentar o processo de globalização, também confere às partes a possibilidade de conscientemente escolher a lei

13 CASTRO, Amilcar de, apud RODAS, 1995, p. 57.

mais adequada ao objeto do contrato, oriunda do país onde o negócio em análise é mais desenvolvido e adequado para solucionar eventual controvérsia entre as partes.

Ora, se a livre escolha da lei pelas partes não fosse possível, facilmente as partes poderiam burlar o processo de assinatura do contrato, simplesmente se deslocando para o país onde quisessem que o contrato fosse regido e com a mera assinatura (entre presentes) e/ou emissão da proposta (entre ausentes), garantiriam a aplicação da lei deste país.

Por este prisma, se as partes possuem esta facilidade e liberdade de mobilidade, é plausível que possam indicar a lei que será aplicada em seu contrato, que além de ser uma relação entre particulares e somente a eles interessarem, respeitados os limites da lei, evitaria eventual fraude, já que atualmente é muito fácil e barato o deslocamento físico para outros países.

A análise das jurisprudências embasará este posicionamento.

2.1 Análises de Jurisprudências

As decisões objeto deste estudo foram colhidas no repertório de jurisprudências do Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal, disponibilizadas para consulta respectivamente nos sites www.stj.jus.br e www.stf.jus.br. Utilizou-se como palavras-chave de pesquisa os termos "escolha da lei aplicável", "legislação estrangeira", "autonomia da vontade" no dia 21 de abril de 2015, resultando a soma de todas as pesquisas em aproximadamente 100 (cem) decisões em cada site.

Excluiu-se as decisões que não eram pertinentes ao tema deste artigo, tendo a amostra final resultado em 4 (quatro) decisões, número suficiente para demonstrar a tendência de fundamentação e decisão dos juízes e desembargadores, corroborando com o entendimento de que é permitido aos próprios contratantes escolherem a lei a ser aplicada ao contrato internacional.

O julgado abaixo determina que o juiz está vinculado a aplicar a norma de Direito Internacional Privado escolhida entre as partes, contudo sem deixar de respeitar o ato jurídico perfeito, o direito adquirido e a coisa julgada:

> Legislação estrangeira – Discussão sobre qual legislação deve ser aplicada no caso concreto, a estrangeira, objeto de eleição pelas partes, ou a brasileira – Contrato celebrado no estrangeiro com cláusula expressa de aplicação da legislação estrangeira – Validade – Por força de imposição da norma de direito internacional privado, é possível que seja aplicada uma lei estrangeira no Brasil, num dado caso concreto, e caberá ao órgão judicante averiguar se sua aplicabilidade não ofenderá os princípios de nossa organização política, jurídica e social, ou seja, a soberania nacional, a ordem pública ou os bons

> costumes – Decisão de primeiro grau que não apreciou as demais preliminares – Obrigatoriedade, entretanto, de ser examinada a preliminar de inépcia da inicial – Prova pericial prejudicada – Recurso provido em parte, na parte conhecida (...)
> De acordo com o princípio da autonomia da vontade, que preside a elaboração dos contratos, podem as partes eleger o foro de sua conveniência e escolher as leis que devem reger seus contratos (...)
> É inegável que nosso direito manteve a autonomia da vontade no campo da lei aplicável às obrigações contratuais. Sustenta tal posição Haroldo Valladão e também o professor Irineu Strenger.
> Tem-se, portanto, que no Brasil é admitida a escolha da lei aplicável nos contratos internacionais, e como as partes no presente caso escolheram expressamente a lei do Reino Unido, esta escolha é válida e eficaz (Agravo de Instrumento nº 1.247.070-7, relator Artur César Beretta da Silveira, Comarca de São Paulo – 18/12/2003) (grifos nosso).

Segundo o supra referido acórdão, no Brasil é admitida a escolha da lei aplicável nos contratos internacionais, e tendo as partes escolhido para o referido caso, de forma expressa, a lei do Reino Unido, esta escolha é válida e eficaz.

E prossegue o mesmo Tribunal com a mesma interpretação, conforme abaixo:

> Não há óbice algum na menção, pelo contrato, da legislação estrangeira aplicável, de direito material. Nada impede que a Justiça brasileira aplique o direito material estrangeiro, ao qual as partes voluntariamente se submeteram, desde que comprovado. O que não pode é ser afastada a jurisdição do Brasil e nem o afastamento do Direito Processual Civil, de aplicação implícita pela simples circunstância de reger o processo e o procedimento no País. Agora, multas, juros, condições contratuais, podem ser regidas pelo direito estrangeiro (Apelação nº 835.916-8, São Paulo, 11º Câmara do 1ºTAC, rel. Juiz Silveira Paulilo, 29/08/2002) (grifo nosso).

O Supremo Tribunal Federal, ao apreciar a possibilidade de homologação de sentença arbitral estrangeira, relacionou diretamente o princípio da autonomia da vontade ao artigo 9° da LINDB, como demonstra o acórdão abaixo:

> Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte (...) - A jurisprudência do STF fixou-se no sentido de que os contratos que preveem a cláusula arbitral só têm validade se assinados por ambas as partes (fl. 209). Segundo a LICC, artigo 9°, e necessária a submissão voluntária das partes, em conformidade

> com o princípio da autonomia da vontade e da necessidade da forma escrita, para comprovação da existência do compromisso arbitral, uma vez que também a lei inglesa exige a aceitação das cláusulas contratuais, que devem ser escritas. A doutrina é unânime em exigir a forma escrita da convenção de arbitragem, mesmo se expressa em troca de correspondências ou qualquer meio de comunicação ou de registro, o que não existe nos autos" (Supremo Tribunal Federal, SEC n° 6.753-7, relator Ministro Maurício Corrêa, 13/06/2002) (grifo nosso).

Verifica-se que o Supremo Tribunal Federal vincula, de forma expressa, a autonomia da vontade ao artigo 9° da LINDB.

E, por fim, mais um exemplo:

> Indenização – Representação Comercial – Contrato celebrado nos "EUA" – Estipulação no sentido de que a avença será regida por lei do Estado de Nova York – Lei Estrangeira - Eficácia – Aplicação da Lei Brasileira - Art. 27, "J" da Lei 4.886/65 - UCC – Renúncia – Ato jurídico – Documento - Vinculação - Princípios – Segurança das relações jurídicas internacionais no campo do direito privado – Previsibilidade – Rescisão - Notificação - Contrato de representação comercial celebrado entre empresa brasileira e estrangeira, traduzido para o Português - Cláusula estipulatória previsora que o contrato será interpretado de acordo com as leis do Estado de Nova York - A declaração de vontade contida no contrato apenas não terá eficácia no Brasil, quando ofender a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes - O contrato de representação, celebrado em data anterior a Lei n° 8.420792, ao não firmar situação prevista no art 27 da Lei n° 4.886/65, não ofendeu referida excepcionalidade - Sequer havia, ao tempo da celebração, norma equivalente em nossa legislação - Renúncia de direito patrimonial que faz parte da tradição do nosso Direito Civil – (...) - Avença que respeitou os princípios da autonomia da vontade, supremacia da ordem pública e da obrigatoriedade da convenção (pacta sunt servanda) – (...) - Apreciação da matéria por Tribunal pátrio não exclui aplicação da lei americana do Estado de New York - Lei que não veio para os autos cuja exibição cabia à autora - Fato notório que a lei americana, em matéria patrimonial, respeita o princípio da autonomia da vontade em matéria de direito internacional – Afastada afronta à ordem pública internacional, vez que, em face do direito civil, é salutar que as empresas brasileiras e estrangeiras, desde que o objeto do contrato seja lícito, tenham liberdade de contratar - Afronta haveria se o judiciário brasileiro fosse imprevisível na solução das relações internacionais, mormente quando

> envolve parceria comercial entre empresas privadas - Previsibilidade que se assenta no respeito às normas de direito internacional - Efetuado notificação, no prazo legal, cabível a rescisão - Arts. 9º, 14°, 17° e 18° da LICC, 27 da Lei 4.886/65, Lei n° 8.420/92,135 e 1.058, § único do CCB - Apelo, neste aspecto improvido(Apelação nº 7.030.387-8, TJ de São Paulo, Rel. Desembargador Salles Vieira, 18/10/2007) (grifo nosso).

Como disciplina, este acórdão apenas não terá eficácia no Brasil, as leis, atos e sentenças de outro país, bem como quaisquer declarações de vontade, quando ofenderem a soberania nacional, a ordem pública e os bons costumes (artigo 17 da LINDB).

E prossegue negando a existência da alegada afronta à ordem pública internacional ao autorizar a autonomia da vontade, uma vez que, em face do direito, inclusive econômico, é cabível às empresas brasileiras e estrangeiras, desde que o objeto do contrato seja lícito, a liberdade de contratar.

Com a análise destes julgados, percebe-se que, apesar da alteração na LINDB de 1942, os tribunais permaneceram tratando a matéria como era em 1916, como se ainda existisse a expressão "salvo estipulação em contrário".

Desta forma, apesar da controvérsia existente sobre a possibilidade do Brasil se valer do princípio da autonomia da vontade, verifica-se por estes julgados que é admitida a escolha pelas partes da lei a ser aplicada aos contratos internacionais.

2.2 V Conferência Especializada Interamericana sobre Direito Internacional Privado (CIDIP V)

O Brasil é um dos países que mais fazem restrições quanto à matéria da autonomia da vontade, contrariando tendência mundial de ampliar cada vez mais o espectro de sua abrangência.

Entretanto, há a possibilidade de ser consagrado de forma expressa o referido princípio da autonomia. Nesse sentido, um importante passo foi dado pelo Brasil na V Conferência Especializada Interamericana sobre Direito Internacional Privado, CIDIP-V, realizada em 1994, na cidade do México[14] .

Dessa Conferência, surgiu a Convenção Interamericana sobre o Direito aplicável aos Contratos Internacionais, e que contempla como princípio geral a autonomia da vontade, ou seja, permite às partes contratantes a escolha da lei aplicável em um contrato, a qual poderá ser a lei do país do exportador, a lei do país do importador ou, até mesmo, a lei de um terceiro país.

14 VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. Regulamentação no Comércio Internacional: aspectos contratuais e implicações práticas. São Paulo: Aduaneiras, 2002, p. 26.

> Art. 7 O contrato rege-se pelo direito escolhido pelas partes. O acordo das partes sobre esta escolha deve ser expresso ou, em caso de inexistência de acordo expresso, depreender-se de forma evidente da conduta das partes e das cláusulas contratuais, consideradas em seu conjunto. Essa escolha poderá referir-se à totalidade do contrato ou a uma parte do mesmo (...) (grifo nosso).

Essa Convenção, justamente por reconhecer o princípio da autonomia da vontade com relação à escolha da lei aplicável aos contratos internacionais, trará inegável benefício por ocasião da ratificação pelos Estados-Partes e, mesmo que a CIDIP-V não tenha sido ratificada pelo Brasil, sem dúvida, também é de extrema valia para a integração entre os demais países, já que pode influenciar futuras decisões dos magistrados, caso estes não encontrem dentro do ordenamento interno uma solução para o caso concreto, podendo encontrar, nesta ou em outra convenção ainda não ratificada, uma resposta mais apropriada e justa.

Assim, constata-se que a melhor solução para a problemática apresentada da legislação aplicável aos contratos internacionais é a de que o Brasil de fato ratifique esta Convenção a fim de tornar menos árdua a tarefa de balizar o comércio internacional.

2.3 Dépeçage ou Fracionamento

Em relação à lei aplicável ao contrato internacional, é importante também abordar o mecanismo de *Dépeçage* ou fracionamento.

Segundo Nadia de Araujo[15] , é o mecanismo pelo qual o contrato internacional é dividido em partes, sendo que cada uma delas é submetida a leis diferentes. Por este mecanismo, o contrato internacional pode estar ligado a mais de um ordenamento jurídico ao mesmo tempo, podendo ser utilizada mais de uma regra de conexão para cuidar de cada um de seus diversos aspectos.

Pode ocorrer em dois níveis: (a) pelo sistema de Direito Internacional Privado, sendo que a substância pode ser regida por uma lei (ex.: capacidade das partes) e a forma e a execução, será regida por outra; (b) as partes têm a faculdade de determinar mais de uma lei aplicável ao contrato, em razão da complexidade de um determinado contrato.

Como ensina Jacob Dolinger:

> Se isto é importante no direito em geral, torna-se ainda mais necessário no Direito Internacional Privado, onde se procura ligar o ato ou fato a um deter-

15 ARAUJO, Nadia de.; RODAS, João Grandino. Contratos internacionais. Contratos internacionais e jurisprudência brasileira: lei aplicável, ordem pública e cláusula de eleição de foro. Revista dos Tribunais: 2002, p. 207/208.

> minado sistema jurídico, e para esta operação é preciso qualificar a hipótese submetida à apreciação, eis que, dependendo de sua classificação, saber-se-á se a mesma constitui uma situação inerente ao estatuto pessoal do agente de direito, se se trata de uma questão de natureza contratual substancial, se versa sobre uma questão de forma do ato, se estamos diante de um problema sucessório e assim por diante. Uma vez efetuada a qualificação em uma ou outra destas categorias, recorrer-se-á à regra de conexão correspondente e aplicar-se-á o direito de um ou outro sistema jurídico[16] (grifo nosso).

Neste diapasão, se tem um desdobramento da noção de autonomia da vontade, já que além de escolher a lei para o contrato, poder-se-á, ainda, fazer mais de uma escolha em vista da complexidade de um determinado contrato internacional.

Ora, se é permitido "o mais" que é o fracionamento do contrato para ser regido por mais de um sistema jurídico, deve ser permitido "o menos", ou seja, a escolha de uma única lei para reger a relação, o que ratifica o entendimento sobre a possibilidade de escolha da lei a ser aplicada ao caso concreto.

2.4 Arbitragem

Cabe destacar o progresso da nossa legislação, ao promulgar a Lei de Arbitragem nº 9.307 de 1996, alterada recentemente pela Lei nº 13.129 de 2015, que permite de forma expressa às partes optarem pela arbitragem como mecanismo de solução de controvérsias em seus contratos, autorizando as partes indicarem a forma pela qual um eventual litígio deve ser julgado, conforme se verifica a seguir:

> Art. 1 §1º Poderão escolher, livremente, as regras de direitos que serão aplicadas na arbitragem, desde que não haja violação aos bons costumes e à ordem pública.

Este dispositivo, apesar de ser aplicado somente à arbitragem, demonstra a tendência do legislativo em aceitar a possibilidade de as partes escolherem as normas a serem aplicadas em sua contratação, sem que isto signifique violação ou contrariedade aos princípios do ordenamento jurídico.

Ademais, o judiciário brasileiro está respondendo de forma positiva à arbitragem como se demonstra no julgamento a seguir:

16 DOLINGER, Jacob. Direito Internacional Privado: parte geral. 8. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005, p.364.

> Processual civil. Recurso especial. Cláusula arbitral. Lei de Arbitragem. Aplicação imediata. Extinção do processo sem julgamento de mérito. Contrato internacional. Protocolo de Genebra de 1923.
> - Com a alteração do art. 267, VII, do CPC pela Lei de Arbitragem, a pactuação tanto do compromisso como da cláusula arbitral passou a ser considerada hipótese de extinção do processo sem julgamento do mérito.
> - Impõe-se a extinção do processo sem julgamento do mérito se, quando invocada a existência de cláusula arbitral, já vigorava a Lei de Arbitragem, ainda que o contrato tenha sido celebrado em data anterior à sua vigência, pois, as normas processuais têm aplicação imediata.
> - Pelo Protocolo de Genebra de 1923, subscrito pelo Brasil, a eleição de compromisso ou cláusula arbitral imprime às partes contratantes a obrigação de submeter eventuais conflitos à arbitragem, ficando afastada a solução judicial. (grifo nosso)
> - Nos contratos internacionais, devem prevalecer os princípios gerais de direito internacional em detrimento da normatização específica de cada país, o que justifica a análise da cláusula arbitral sob a ótica do Protocolo de Genebra de 1923. Precedentes. Recurso especial parcialmente conhecido e improvido. (Recurso Especial nº 712.566 - RJ (2004/0180930-0)

Neste mesmo voto, a ministra Nancy Andrighi afirma:

> [...] a inserção de cláusula arbitral nos contratos internacionais constitui prática frequente, sendo, muitas vezes, condição essencial para a celebração da avença. Neste contexto, portanto, a solução do conflito arbitral representa a manifestação de vontade das partes e está estritamente vinculada à observância do princípio da boa fé que deve animar, também, os contratos internacionais, sob pena, inclusive, de ser imputada à empresa brasileira prática de ato desleal por descumprimento do que foi pactuado.

Relativo à arbitragem, tanto a doutrina quanto a jurisprudência são uníssonas e pacíficas ao consentir o princípio da autonomia da vontade, o que coaduna com o cenário mundial, atendendo às expectativas das partes já que lhes conferem previsibilidade e segurança na contratação.

3. CONTRATO ELETRÔNICO INTERNACIONAL DE COMPRA E VENDA

Para delimitar mais a resposta aos questionamentos levantados neste artigo, é necessário verificar se há diferença entre o contrato internacional e o contrato eletrônico internacional.

São várias as definições de contrato eletrônico, dentre elas podemos citar o entendimento de Érica Brandini Barbagalo[17] que assim se manifesta:

> [...] definimos como contrato eletrônico os acordos entre duas ou mais pessoas para, entre si, constituírem, modificarem ou extinguirem um vínculo jurídico, de natureza patrimonial, expressando suas respectivas declarações de vontade por computadores interligados entre si.

No mesmo sentido, Semy Glanz[18] define contrato eletrônico como sendo:

> Um contrato tradicional celebrado por meio eletrônico, ou seja, através de redes de computadores – é aquele celebrado por meio de programas de computador ou aparelhos com tais programas.

Uma forma de contratação que facilita a relação dos contratantes por contrato eletrônico internacional não é uma nova modalidade no âmbito da Teoria Geral dos Contratos[19] .

A contratação eletrônica nada mais é que apenas "um meio de comunicação, assim como o telefone e o fax"[20] .

Para determinar o contrato eletrônico internacional de compra e venda, é interessante indicar o artigo 1º da Convenção de Viena, que determina que uma venda será internacional se os estabelecimentos comerciais do vendedor e do comprador se encontrarem em territórios de Estados diferentes, consagrando a lei do domicílio das partes, presumindo um movimento de mercadoria ou de pagamento além das fronteiras de um único Estado.

> Ter-se-á um contrato de compra e venda internacional se a mercadoria vendida for entregue em país diverso daquele em que se encontrar no momento da oferta, aceitação ou conclusão do contrato, ou estiver situada ou tiver de ser

17 BARBAGALO, Érica Brandini. Contratos Eletrônicos: contratos formados por meio de redes de computadores. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 37.
18 GLANZ, Semy, apud BARBAGALO, 2001, p. 37.
19 SOUZA, Vinicius Roberto Prioli de. Contratos eletrônicos & Validade da assinatura digital. Curitiba: Juruá, 2009, p. 73.
20 VENTURA, 2002, p. 62.

> transportada entre territórios de vários Estados, ou ainda, se os atos de proposta e aceitação se realizarem em territórios de Estados diferentes (Convenção de Haia, 1964)[21] .

A compra e venda eletrônica internacional é aquela em que um vendedor, pelo uso do computador ligado à rede mundial de computadores, se obriga a transferir determinado bem ao comprador e este a pagar determinado preço[22] , devendo a mercadoria vendida ser entregue em país diverso daquele em que se encontrar no momento da oferta.

4. PRINCIPAIS FONTES NORMATIVAS

Em razão de as regras de conflito variar de país para país, os Estados estão sempre à procura de sua harmonização, mediante a elaboração de normas internacionais uniformes, o que tem aberto caminho para a solução de conflitos.

Aos contratos eletrônicos internacionais de compra e venda se aplica, no que couber, toda legislação vigente reguladora dos contratos internacionais tradicionais de compra e venda, não se consubstanciando em uma nova modalidade de contrato, somente diferenciando-se das demais por ser realizada, na maioria das vezes, pelo uso da internet.

Nesse sentido, várias são as fontes normativas[23] de uma operação de compra e venda internacional, dentre as quais podemos citar:

- A Convenção de Haia, de 1955, que unificou normas de solução dos conflitos das leis;

- A Convenção de Haia, de 1958, que tratou sobre a norma aplicável à transferência de propriedade e a competência dos Tribunais eleitos pelas partes contratantes para solucionar controvérsias;

- A Convenção de Haia, de 1964, que tratou da Lei Uniforme sobre a formação dos contratos de compra e venda internacionais;

- A Convenção de Viena, de 1980, que unificou o Direito do Comércio Internacional, dando prioridade à venda internacional de mercadorias;

21 DINIZ, Maria Helena. Tratado teórico e prático dos contratos. v.1. 5. ed. rev. ampl. atual. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 549.
22 GREGORES, Valéria Elias de Melo. Compra e Venda eletrônica e suas implicações. São Paulo: Método, 2006, p. 59.
23 DINIZ, 2003, p. 550.

- O Regulamento das modalidades usuais para compra e venda internacional, resultantes de: a) *Incoterms* 2000; b) O *Revised American Foreign Trade Definitions* de 1941; c) As Condições gerais de venda elaboradas pela Comissão Econômica da ONU para a Europa;

- As regras e práticas uniformes em matéria de créditos documentados, de 1962, publicadas pela Câmara de Comércio Internacional ("CCI");

- As regras uniformes para cobrança de efeitos comerciais, publicadas em 1967 pela CCI.

Apesar de não ter sido ratificada pelo Brasil, em razão de sua importância, a Convenção de Viena será detalhada.

4.1 Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacionais de Mercadorias - Convenção de Viena

Há muito tempo se percebeu a necessidade de elaborar um "regime legal uniforme" para regular o contrato internacional de compra e venda de mercadorias, uma vez que já existem diferentes fontes de produção normativa dos contratos internacionais. A Convenção da ONU sobre contratos de compra e venda internacionais de mercadorias de 1980 traduziu esta necessidade[24] .

A Convenção de Viena constitui um instrumento jurídico eficaz no processo de harmonização das transações econômicas entre os países e tomou papel de destaque no comércio internacional por ter sido adotada e estar em vigor em mais de sessenta países[25] .

A Convenção foi adotada por muitos países, entre eles, países desenvolvidos, contudo o Brasil não ratificou nem aderiu e, consequentemente, qual seria a importância dela para as operações de comércio exteriores brasileiras? Antes de responder esta questão, devemos analisar seu âmbito de aplicação, o qual é definido por duas situações expostas abaixo[26] :

- Quando ambos os Estados (tanto o país do vendedor quanto o do comprador) são signatários;

24 MARTINS, Adler. Cláusulas essenciais dos contratos internacionais de compra e venda. São Paulo, 19 out. 2007. Migalhas. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia_articuladas.aspx?cod=47346>.Acesso em: 21. abr. 2015.

25 NEWS COMEX. Notícias sobre comércio exterior, transporte e logística. Apoio ao Exportador. Contratos internacionais de compra e venda de mercadoria. Disponível em:<http://www.newscomex.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2015.

26 VIEIRA, 2002, p. 23.

- Sendo apenas um deles signatário, quando for sua a lei aplicável, de acordo com as normas de Direito Internacional Privado.

Assim, se for realizado um contrato para regulamentar uma compra e venda internacional, envolvendo um exportador italiano e um importador holandês, o contrato estará sujeito à Convenção de Viena, já que ambos os países aplicam a Convenção.

Caso o contrato de compra e venda se dê entre uma empresa brasileira e uma chilena, a Convenção será aplicada se as normas de Direito Internacional Privado, consideradas no foro escolhido pelas partes, determinarem que será aplicável a lei chilena, já que o país aplica a Convenção de Viena.

Se o foro escolhido for brasileiro, valerão as disposições do artigo 9 da LINDB. Somente será aplicada a convenção se o contrato tiver sido celebrado no Chile, em caso de contrato entre presentes, ou se o proponente do contrato for a empresa chilena, em caso de contrato entre ausentes[27] .

Além disso, poder-se-á, em um futuro próximo, ser ampliado o âmbito de aplicação da Convenção e, consequentemente, seu interesse para os exportadores e importadores brasileiros será ainda maior.

Isso poderá ocorrer de duas maneiras[28] , seja com a ratificação pelo Brasil da referida convenção ou por uma alteração de nossa LINDB que venha a aceitar, de forma expressa, o princípio da autonomia da vontade das partes para escolher a lei aplicável em seus contratos internacionais de compra e venda.

5. IMPORTÂNCIA DA CLASSIFICAÇÃO DOS CONTRATOS ELETRÔNICOS

Como já exposto, defende-se por este artigo a possibilidade de escolha da lei a ser aplicada ao contrato internacional, desde que respeitados os limites estabelecidos no artigo 17 da LINDB, por entender que uma relação privada somente interessa às partes, não cabendo ao Estado interferir.

Se a escolha da lei é possível, qual a importância de estudar o artigo 9 da LINDB de 1942, se a determinação poderia ser conferida pelos particulares? A resposta é: o referido artigo é um elemento de conexão presente em nosso ordenamento jurídico para dirimir questões internacionais, que obrigatoriamente deve ser utilizado quando as partes não escolhem, de forma expressa, a legislação no contrato.

Desta forma, qual a lei que deve ser aplicada ao contrato eletrônico internacional de compra e venda se as partes não definiram, de forma expressa, no contrato, ou seja, foram omissas quanto à legislação aplicável?

27 VIEIRA, 2002, p. 23.
28 Ibid, p. 28.

Para responder a esta pergunta, é necessário primeiro fazer a classificação dos contratos, para que se possa determinar o seu local de formação, que indicará a legislação a ser cumprida em caso de omissão das partes.

Segundo Mariza Delapieve Rossi[29] , os contratos eletrônicos se classificam em: interpessoais, interativos ou intersistêmicos.

5.1 Contratos Interpessoais

Para Barbagalo[30] , contratos interpessoais são aqueles celebrados por computador quando estes são utilizados como meio de comunicação entre as partes, interagindo na formação da vontade destas e na instrumentalização dos contratos, não sendo apenas forma de comunicação de vontade já concebida. Essa categoria se caracteriza principalmente pela interação humana nos dois extremos da relação.

A autora ainda divide estes contratos quanto à simultaneidade da proposta e aceitação em simultâneos, se as partes estiverem conectadas à rede ao mesmo tempo, em tempo real, *on-line*, manifestando suas vontades no mesmo momento, ou em curto espaço de tempo, ou não simultâneos, se houver lapso temporal entre a declaração e a recepção da manifestação da vontade[31] .

No primeiro caso[32] , são os contratos firmados por meio de ambientes de conversação, os chamados chats (conversa em tempo real através do computador)[33] , MSN Messenger ou *Skype* ou os contratos que se firmam por intermédio de videoconferência. Esses contratos têm analogia com os contratos firmados por telefone em que, embora estando as partes fisicamente presentes, a declaração e a recepção da manifestação de vontade são feitas simultaneamente. No segundo caso, são os contratos celebrados via correio eletrônico[34] .

De acordo com o artigo 428, inciso I, do Código Civil, a contratação por quaisquer outros meios de comunicação que ao telefone se assemelhem será tida como entre presentes, ou seja, embora não estando as partes fisicamente presentes, a declaração e a recepção da manifestação de vontade são feitas simultaneamente.

É o caso dos contratos eletrônicos interpessoais simultâneos que são firmados em tempo real, já que o proponente envia a sua proposta e, de forma simultânea, o oblato manifesta sua vontade evidente de contratar; ambas as partes encontram-se *on-line*[35].

29 Apud BARBAGALO, 2001, p.51.
30 BARBAGALO, 2001, p. 53-54.
31 Ibid, p. 53-54.
32 SOUZA, 2009, p. 105.
33 PINHEIRO, 2007, p. 352.
34 BARBAGALO, 2001, p. 53-54.
35 SOUZA, 2009, p. 105.

Os contratos eletrônicos interpessoais não simultâneos ou off-line são aqueles em que as manifestações de vontade ocorrem de forma diferida no tempo. A declaração e a recepção da manifestação de vontade não ocorrem simultaneamente, mas existe lapso temporal entre a declaração de uma parte e a recepção desta pela outra parte. Exemplos: contratação por e-mail e através de *homepages*, nos casos em que esta última não for completamente interativa[36] . Equivaleria aos contratos por correspondência epistolar objeto do disposto no *caput* do artigo 434 do Código Civil, que cuida de contratos entre ausentes.

Maristela Basso[37] entende que a troca de mensagens por correio eletrônico pode ser considerada como instantânea, desde que estejam os contratantes utilizando-se de seus respectivos computadores simultaneamente. Ressalta, contudo, que o correio eletrônico pode não ser instantâneo se razoável período de tempo separar a oferta da aceitação[38] .

Para Barbagalo, mesmo que a transmissão via correio eletrônico seja rápida, esta não pode ser considerada como instantânea, pois, para ela, para acessar a mensagem enviada por correio eletrônico, é necessária nova interação com o computador, ou seja, o conteúdo da mensagem não chega ao conhecimento do destinatário involuntariamente, sendo necessário executar nova ação para acessar o conteúdo da mensagem recebida, o que retira a instantaneidade da comunicação[39] .

5.2 Contratos Interativos

Este tipo de contrato é um dos mais utilizados pelos usuários da Internet para adquirir produtos e serviços[40] ; o indivíduo interage diretamente com um programa de computador, o qual processa todas as informações relativas ao contrato e a relação contratual ocorre entre uma pessoa e um sistema aplicativo previamente programado para a realização do contrato. Este *software* fica à disposição de outra pessoa, sem que esta esteja *on-line* concomitantemente e, portanto, esta não terá ciência instantânea da celebração do contrato[41].

Segundo Mariza Delapieve Rossi[42] ,

> As contratações interativas são o resultado de uma relação de comunicação estabelecida entre uma pessoa e um sistema aplicativo, sendo que este nada

36 Ibid, p. 105.
37 BASSO, Maristela. Contratos internacionais do comércio: negociação, conclusão e prática. 2. ed. rev. ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998, p. 89.
38 Idem, p. 110.
39 BARBAGALO, 2001, p. 55.
40 SOUZA, 2009, p. 106.
41 BARBAGALO, 2001, p. 55.
42 Apud BARBAGALO, 2001, p.56.

> mais é do que um programa de computador que possibilita o acesso a bancos de dados diversos, ao mesmo tempo em que contém funções múltiplas que possibilitam a interação do usuário para, por exemplo, escolher itens de compra desejados, preencher formulários de dados pessoais e, especialmente, indicar sua aceitação aos termos de fornecimento [...]

Assim, no caso das contratações interativas, o computador conectado à Internet é um auxiliar no processo de formação da vontade contratual. Os contratos via web são, com raras exceções, caracterizados pela apresentação de cláusulas pré-estabelecidas pelo titular do website, unilateralmente, sem possibilidade de alteração dessas cláusulas pela outra parte, cabendo-lhe apenas aceitar ou rejeitar as disposições preconcebidas e, em as aceitando, fornecer as informações que faltem, geralmente concernentes à identificação da própria parte e à especificação do objeto[43].

5.3 Contratos Intersistêmicos

São aqueles em que a contratação eletrônica se estabelece entre sistemas aplicativos pré-programados (máquina e máquina), sem qualquer ação humana, utilizando a internet como ponto convergente de vontades pré-existentes, estabelecidas em uma negociação prévia. Os empresários programam previamente suas máquinas, de modo a executar o que foi antes avençado[44] .

Explica Mariza Delapieve Rossi[45] que a manifestação volitiva das partes envolvidas nas contratações intersistêmicas "ocorre no momento em que os sistemas aplicativos são programados para a realização de cada uma das comunicações eletrônicas".

Na verdade, esse tipo de contrato constitui negócio jurídico acessório a um contrato principal firmado de forma tradicional, uma vez que todas as responsabilidades são estipuladas previamente. As declarações de vontade iniciais das partes não são manifestadas pelo uso de computadores interligados, mas como entende César Viterbo Matos Santolim[46] , o contrato se forma utilizando-se o "computador como simples meio de comunicação". O contrato principal é celebrado de forma tradicional, e neste são estabelecidas regras gerais de funcionamento das ocorrências futuras feitas mediante o uso do computador.

43 BARBAGALO, 2001, p. 56-57.
44 SILVA BRUNO, Marcos Gomes da. Contratos eletrônicos classificação e formação. Revista Buscalegis Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/journals/2/articles/27392/public/27392-27402-1-PB.htm>. Acesso em: 21.4.2015.
45 Apud BARBAGALO, 2001, p.52.
46 Apud BARBAGALO, 2001, p.53.

6. LOCAL DE FORMAÇÃO DO CONTRATO ELETRÔNICO

A determinação do local de formação do contrato eletrônico é de suma importância, pois é daí que irá se verificar a legislação que será aplicada ao contrato, caso as partes tenham se omitido no contrato.

Assim, o contrato sendo omisso, deve ser utilizada a regra do artigo 9 §2º LINDB que assevera que a "[...] obrigação resultante do contrato reputa-se constituída no lugar em que residir o proponente", refere-se à contratação de partes domiciliadas em diferentes países, um dos quais, pode ou não ser o Brasil.

Referindo-se à contratação internacional, segundo este artigo, o contrato celebrado eletronicamente, regula-se pela legislação do domicílio do proponente.

Assim, para contratos em que as partes se encontram em países distintos, a princípio, basta identificar onde se encontra o proponente no momento em que expressa a declaração de vontade caracterizada como proposta para determinar o lugar onde vai se considerar formado o contrato.

Nos **contratos eletrônicos interpessoais e interativos**, a localização física do proponente é complexa, pois a legislação não contemplou a possibilidade, hoje comum, das comunicações móveis como, por exemplo, os telefones celulares[47] .

Atinente aos **contratos eletrônicos interpessoais**, simultâneos ou não, é recomendável que se indique na proposta o local onde está se realizando o contrato, a fim de conferir maior segurança à relação contratual. Se essa identificação física não for especificada, e sendo diferente da residência indicada pela identificação lógica do proponente, será necessário rastrear o caminho percorrido pela proposta para identificar o lugar de sua origem. Quando se tratar de correio eletrônico (e-mail), o rastreamento é possível buscando-se, por meio do servidor de correio eletrônico utilizado pelo proponente, a procedência física da mensagem[48] .

Referente aos **contratos eletrônicos interativos**, caso a proposta disponibilizada na rede de computadores não indique o local onde é feita, considerar-se-á a proposta como emanada no local em que é inserida na rede de computadores. Nesse caso também, em não sendo explícita a localização do proponente quando da inserção da proposta na rede e sendo, portanto, passível de acesso por qualquer aceitante, será necessário rastrear na rede de computadores onde foi originada a proposta[49] .

Relativo aos **contratos intersistêmicos**, o local de formação não gera dúvidas, uma vez que eles são derivados de um contrato principal que abarca esta e outras questões. As partes apenas repassam para o computador as vontades resultantes

47 Ibid., p. 64.
48 BOIAGO JÚNIOR, 2006, p. 136.
49 BOIAGO JÚNIOR, 2006, p. 136.

de negociação prévia, sem que o equipamento tenha inferência na formação dessas vontades[50] .

Assim, para evitar incerteza quanto ao local de formação do contrato eletrônico internacional, o aconselhável é que as partes expressamente pactuem uma cláusula de legislação aplicável para solução de eventuais controvérsias oriundas do contrato, conferindo maior segurança à relação jurídica.

7. CONCLUSÃO

Este artigo se propôs a verificar a possibilidade de escolha da legislação a ser aplicada aos contratos internacionais de compra e venda, se as partes contratantes poderiam livremente dispor sobre a lei que melhor se enquadraria ao caso concreto e se o meio eletrônico poderia interferir na determinação da legislação.

Depreendeu-se do presente estudo que o legislador ao invés de ter se preocupado com a parte formal, simplesmente alterando a nomenclatura de Lei de Introdução ao Código Civil ("LICC") para Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro ("LINDB") deveria ter se preocupado com a alteração substancial do texto da LINDB, que continua desatualizada do cenário mundial e desconectada do processo de globalização.

A alteração realizada da LICC de 1916 para a LINDB de 1942 com a supressão do texto legal da expressão "salvo disposição em contrário" apenas trouxe insegurança nas relações internacionais, criando controvérsias que perduram até hoje.

Apesar da controvérsia apresentada, constatou-se que a simples omissão da expressão "salvo estipulação em contrário" não determinou a inaplicabilidade do princípio da autonomia da vontade. A não possibilidade de escolha da lei é uma interpretação restritiva e simplista do artigo 9 §2º LINDB, que gera desconfiança e insegurança para quem faz a contratação, já que o comprador estaria obrigado a se submeter à lei do país do vendedor em caso de eventual controvérsia entre as partes, expondo-o a uma legislação desconhecida e, porventura, desfavorável.

Diante deste cenário, verificou-se que, para que o Brasil possa sobreviver em um mercado globalizado, é necessário fazer uma análise das normas de forma a viabilizar as negociações internacionais, interpretando-as sempre de forma coerente com o cenário mundial.

Deve ser levado em consideração, ainda, que a LINDB não determinou, de forma expressa, a proibição do legislador quanto ao uso da autonomia da vontade para a escolha da lei a ser aplicada ao caso, conforme preceitua o artigo 5, II da CF, demonstrando, mais uma vez, que a liberdade de contratar é possível, desde que respeitada a ordem pública interna, a soberania nacional e os bons costumes.

50 BORBAGALO, 2001, p. 64.

Ora, se este não fosse de fato o entendimento do legislador brasileiro, a Lei de Arbitragem, mais recente que a LINDB, que adota tal princípio, seria uma lei em desuso e desatualizada no Brasil, o que não é o caso.

Ademais, as análises de alguns julgados do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça corroboraram com este entendimento quanto à possibilidade de escolha pelas partes da lei a ser aplicada ao contrato internacional de compra e venda inclusive ao firmado de forma eletrônica.

Verificou-se, ainda, que, com a finalidade de tentar solucionar de forma satisfatória este problema que envolve o comércio internacional, e frente aos diferentes sistemas jurídicos que entram em conflito, foram criadas convenções internacionais e mecanismos jurídicos fomentadores das negociações internacionais.

Abordaram-se as Convenções de Viena e a Convenção do México - CIDIP-V em razão da importância que desempenham no cenário mundial, pois apesar de não terem sido ratificadas pelo Brasil, servem de parâmetro para os magistrados, caso não seja encontrada uma solução na legislação interna e/ou se o Brasil for contratar com um país que as tenha ratificado.

Vale destacar que uma convenção é sempre criada com o fim de: (i) alcançar uma ordem jurídica internacional uniforme das relações comerciais, beneficiando a todos os Estados de forma indistinta; (ii) atingir o utópico nivelamento das economias dos Estados; (iii) eliminar os conflitos oriundos dos diversos contextos jurídicos, por se tratarem de uma uniformização dos usos e costumes mais utilizados pelos diversos países do mundo, servindo como diretrizes para o pleno desenvolvimento do comércio mundial.

Traçou-se um paralelo dos contratos internacionais de compra e venda com os formados de forma eletrônica, para verificar se existia diferença entre eles, e concluiu-se que o que os difere é apenas o meio pelo qual se formam, ou seja, que utilizam computadores interligados entre si para expor as respectivas declarações de vontade das partes, não sendo um novo tipo contratual, mas apenas um instrumento para formalizar os contratos.

Prosseguindo, destacou-se a importância da classificação dos contratos eletrônicos em interpessoais, interativos e intersistêmicos, para correta identificação do local de formação do contrato, pois caso as partes não tenham estipulado a legislação no contrato, valerá a regra de Direito Internacional Privado, ou seja, a regra do artigo 9 §2º LINDB que assevera que a "[...] obrigação resultante do contrato reputa-se constituída no lugar em que residir o proponente" e, tratando-se de contratação eletrônica, a localização do proponente é bem complexa, notadamente se for considerada a existência das comunicações móveis.

Em vista dos argumentos apresentados, para que não paire dúvidas e/ou divergências acerca da possibilidade ou não de escolha da lei pelas partes para diri-

mir eventual controvérsia oriunda do contrato eletrônico internacional de compra e venda, o ideal seria que o Brasil: (i) incorporasse na LINDB, de forma expressa, esta possibilidade ou; (ii) ratificasse a Convenção de Viena e/ou a Convenção do México - CIDIP-V, permitindo de forma segura, a utilização do princípio da autonomia da vontade em contratos internacionais, em consonância com a tendência mundial.

Enfim, enquanto isto não ocorre, para evitar a insegurança jurídica e/ou a perda de negócios em razão das controvérsias existentes, recomenda-se que o instrumento contratual internacional de compra e venda estabeleça, de forma expressa, todos os deveres e obrigações das partes com o fito de afastar qualquer desavença, notadamente a legislação a ser aplicada ao caso concreto, sendo a forma eletrônica apenas um meio de facilitar a relação dos contratantes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Nadia de. **Contratos internacionais**: autonomia da Vontade, Mercosul e convenções internacionais. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.

_____; RODAS, João Grandino. **Contratos internacionais e jurisprudência brasileira**: lei aplicável, ordem pública e cláusula de eleição de foro. Revista dos Tribunais: 2002.

BARBAGALO, Erica c. **Contratos Eletrônicos**: contratos formados por meio de redes de computadores. São Paulo: Saraiva, 2001.

BASSO, Maristela. **Contratos internacionais do comércio**: negociação, conclusão e prática. 2. ed. rev. ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BOIAGO JÚNIOR, José Wilson. **Contratação eletrônica**: aspectos jurídicos. Curitiba: Juruá, 2006.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**, volume 1. 5. ed. rev. ampl. atual. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Curso de Direito Civil Brasileiro**: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais. São Paulo: Saraiva, 2005.

DOLINGER, Jacob. **Direito Internacional Privado**: parte geral. 8 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

GAMA E SOUZA JR, Lauro da. **Autonomia da vontade nos contratos internacionais no Direito Internacional Privado brasileiro**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

GREGORES, Valéria Elias de Melo. **Compra e Venda eletrônica e suas implicações**. São Paulo: Método, 2006.

MARTINS, Adler. **Cláusulas essenciais dos contratos internacionais de compra e venda**. São Paulo, 19 out. 2007. Migalhas. Disponível em:<http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia_articuladas.aspx?cod=47346>. Acesso em: 21.4.2015.

NEWS COMEX. Notícias sobre comércio exterior, transporte e logística. Apoio ao Exportador. **Contratos internacionais de compra e venda de mercadoria**. Disponível em:<http://www.newscomex.com.br>. Acesso em: 21.4.2015.

RODAS, João Grandino. **Contratos internacionais**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

SIERRALTA RIOS, Aníbal;BAPTISTA, Luiz Olavo. **Aspectos jurídicos del comercio internacional**. Prólogo de Eduardo Jiménez de Aréchaga. Lima: Fondo Editorial de La Fundácion Academi Diplomática del Perú, 1992.

SILVA BRUNO, Marcos Gomes da. **Contratos eletrônicos classificação e formação**. Revista Buscalegis. Disponível em:<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/journals/2/articles/27392/public/27392-27402-1-PB.htm>.
Acesso em: 21.4.2015.

SOUZA, Vinicius Roberto Prioli de. **Contratos eletrônicos & validade da assinatura digital**. Curitiba: Juruá, 2009.

STRENGER, Irineu. **Contratos internacionais do comércio**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2003.

_____. **Contratos internacionais do comércio**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992.

VALLADÃO, Haroldo. **Direito internacional privado**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1973.

VENTURA, Luiz Henrique. **Contratos internacionais empresariais**: teoria e prática. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Regulamentação no Comércio Internacional**: aspectos contratuais e implicações práticas. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

6º

Espaço dos Bolos

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

Turma GFCA 26N – Santo André

Alessandra Kanashiro
Daniel Sacucci
Flávia Silvestre
Geralda Alves da Silva Cedral
Marcia Zanella Afonso de Souza
Marcio Quintiliano Ambrósio
Priscila Alves Conceição
Rosimery Pina de Oliveira

Orientador

Prof. Me. Adilson Yoshikuni

Sumário

Resumo	379
Sumário Executivo	381
Introdução	383
Competências do Grupo	385
1. Definição do Negócio	387
2. Visão, Missão e Valores do Negócio	395
3. Análise do Ambiente Geral	395
4. Macroambiente	398
5. Microambiente Operacional	417
6. Análises das Cinco Forças Competitivas: 5 Forças de Porter	434
7. Descrições do Core Business	437
8. Descrições da Cadeia de Valor	438
9. Análise Ambiental Interna	440
10. Fatores Críticos de Sucesso	446
11. Análise Swot	447
12. Definição de Cenários	449
13. Estratégia	454
14. Plano Financeiro	477
15. Conclusão	513
Referências	514

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de desenvolvimento da empresa Espaço dos Bolos. Baseando-nos nas necessidades do mercado de confeitaria, iremos desenvolver um serviço especial, no qual o cliente terá a possibilidade de escolher o menu de sua festa em sua própria casa, através de uma degustação *delivery*.

PALAVRAS-CHAVE: Bolos. Degustação. Confeitaria. Plano de negócio.

Sumário Executivo

A Espaço dos Bolos é uma confeitaria localizada na cidade de Santo André. A escolha da localidade resultou do fato de o Censo de Santo André demonstrar um crescimento constante na população e um potencial de consumo de 4,04%.

O cenário atual brasileiro é de instabilidade econômica, onde o governo tem a necessidade de mudanças nas políticas econômicas reduzindo o aumento dos impostos e inflação, assim como buscando soluções imediatas para as crises energéticas e de água.

Ao analisar o mercado de confeitaria foi possível identificar que este é o único que tem andado na contramão da recessão. De acordo com o SEBRAE, esse segmento representa 21% do mercado consumidor e está mais presente na classe C.

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, foi possível identificar que o serviço prestado pela empresa Espaço dos Bolos tem 95% de aceitação, pois as pessoas sempre costumam realizar comemorações para celebrar aniversários ou outros eventos e compram em confeitaria bolos e doces, tendo como principal requisito a qualidade.

A Espaço dos Bolos estará voltada para as classes B e C e irá prestar um serviço para atender às necessidades dos clientes, que serão parte integrante do evento, com o intuito de montar seus bolos com as massas, recheios e coberturas que mais os agradar. Além disso, devido à correria diária, teremos o serviço de degustação delivery, em que o cliente agendará, conforme sua necessidade, um horário conosco e iremos ao seu encontro na sua casa, no emprego ou outro local que preferir para que faça a degustação de nossas gostosuras gratuitamente.

Em relação à concorrência em Santo André, como temos um serviço exclusivo em nossas mãos, nossa representatividade perante o mercado será maior, mas não podemos nos esquecer dos concorrentes, a Padaria Brasileira, a Bella Vitória e a Vitória Régia, que são muito conceituadas e procuradas na região e agradam à maioria dos cidadãos andreenses.

As estratégias traçadas para abertura da empresa foram estabelecidas em sua abertura, quando o investimento inicial será de R$ 200.000,00 e o nosso VPL (Valor Presente Líquido) num período de cinco anos será de R$ 211.675,91.

A Espaço dos Bolos não está interessada apenas na viabilidade do negócio, também sabe que é de essencial importância o modelo de gestão de desempenho e de competências. Sendo que o modelo de desempenho traçou todas as metas e objetivos futuros estabelecidos como meta pelo negócio, não podemos esquecer ainda que há indicadores cruciais para obter sucesso, como: controle de receitas e custos, infraestrutura, mão de obra, índices de satisfação dos clientes, gestão de risco e processos internos. Em relação às competências, a empresa estará atenta à definição do perfil dos colaboradores, às responsabilidades da atividade, ao organograma, ao reconhecimento e incentivos, ou seja, aos fatores essenciais para que a Espaço dos Bolos cumpra sua missão com excelência.

INTRODUÇÃO

"A indústria de Panificação e Confeitaria está entre os maiores segmentos industriais do País, de acordo com a ABIP – Associação Brasileira de Indústria de Panificação e Confeitaria (2011).

Iremos apresentar neste trabalho o desenvolvimento de uma empresa especializada, a Espaço dos Bolos, levando ao consumidor um serviço diferenciado das demais confeitarias, que pode ser chamado de "degustação *delivery*".

Também trabalharemos, como ponto inicial, a região do Grande ABC (compreende as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá), que possui um grande potencial de consumo.

COMPETÊNCIAS DO GRUPO

Alessandra Kanashiro é graduada em Ciências Sociais pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), tem experiência em artigos acadêmicos, sendo alguns publicados com o tema relacionado à Semiótica Aplicada, onde adquiriu algumas premiações durante este processo. Hoje, trabalha em uma multinacional na área Financeira, sendo responsável pela parte de cobrança da América Latina e Estados Unidos e outros processos da área no Brasil.

Daniel Sacucci é graduado em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Paulista (UNIP). Certificado em Controles Internos pela Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) e o *First Certificate in English* - FCE, pela Universidade de Cambridge, Reino Unido. Possui mais de 10 anos de experiência com Auditoria, Controles Internos e Compliance, atuando em empresas como KPMG, Porto Seguro, Metlife e Mitsui Sumitomo Seguros. Desde junho de 2012, atua como Gerente de Auditoria Interna na filial do Brasil do The Warranty Group Inc, multinacional sediada em Chicago, EUA.

Flávia Silvestre é graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Mauá. Certificada em Prevenção à Lavagem de Dinheiro pela FEBRABAN. Há quatro anos está atuando no segmento de Prevenção à Lavagem de dinheiro no banco Citibank, com passagem pelas áreas de Compliance, Hub AML e Quality Assurance. Responsável pela revisão de processos ligados à PLD.

Geralda Alves da Silva Cedral é graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera, atua na Área de Contabilidade como Coordenadora Contábil na empresa Via Varejo.

Marcia Zanella Afonso de Sousa é graduada em Ciências Contábeis pela FAI – Faculdades Associadas do Ipiranga, e atua na Área de Controladoria, nos Departamentos Financeiro, Contabilidade e Custos como Gerente Administrativa Financeira.

Marcio Quintiliano é graduado em Administração de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Santo André, possui 12 anos de experiência na área Financeira, controlando fluxo de caixa, negociação com fornecedores e contas a receber e contas a pagar. Atua como Gerente Financeiro de um grupo de empresas situado na cidade de São Paulo.

Priscila Alves Conceição é graduada em Finanças na Faculdade Estácio de Sá Santo André – FESA. Atua no departamento de custos e compra, em uma empresa fabricante de correias transportadoras de borracha e PVC. Concluiu curso de curta duração de Formação de Líderes pela ESASG – FGV. Já atuou em departamento financeiro.

Rosimery Pina de Oliveira é graduada em Enfermagem pela FMABC – Faculdade de Medicina do ABC. Atua na área de Auditoria, no departamento de contas médicas, com foco na diminuição dos custos da assistência médica, visando lucratividade para a empresa e melhor atendimento ao paciente.

1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Nome da Empresa: Espaço dos Bolos.

A logomarca da empresa está apresentada na Figura 1.

Figura 1 Logomarca.



Fonte: Autoria do grupo, 2015.

Tipo de empresa: a sociedade empresária será uma microempresa (ME), limitada (LTDA), enquadrada no Simples (com faturamento anual de R$ 666.000,00 bruto). A razão social será: Espaço dos Bolos LTDA ME.

Amplitude de atuação do negócio: fica na região da Vila Luzita, perto do terminal de ônibus, uma área bem movimentada.

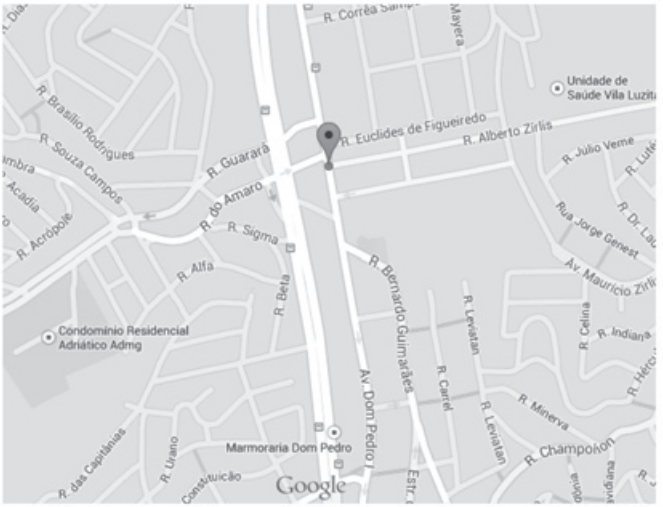
Principal necessidade do negócio: a empresa Espaço dos Bolos é uma confeitaria de pequeno porte, seu foco será um portfólio que contém bolos (inclusive diet, light, sem lactose e sem glúten), docinhos, e, para acompanhamento, bebidas, como café, chocolate quente, café com leite, cappuccino, suco e refrigerante. No estabelecimento haverá espaço para consumo dos produtos oferecidos e para degustação, caso algum cliente venha a fazer uma encomenda.

Público-alvo: as classes B e a C, de qualquer idade, tanto homens, mulheres e crianças, que gostam de comer bolos e doces.

Vocação da organização: optamos por inovar com um serviço exclusivo que apenas a Espaço do Bolos oferece, de degustação delivery, pois através de pesquisas, vimos a dificuldade de pessoas comprarem bolos pela primeira vez

Local sede da empresa: a confeitaria terá sua sede na Avenida Dom Pedro I, na Vila Lutécia (figura 2). Esta localização foi escolhida pelo fato de ser uma região bem movimentada, com grande fluxo de pessoas. Ao seu redor existem grandes estabelecimentos como bancos, mercados, farmácia, açougue, entre outros.

Figura 2 Mapa da Localização.



Fonte: Google Maps, 2014.

O nome Espaço dos Bolos foi pesquisado em sites governamentais, como na Junta Comercial do Estado de São Paulo e no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, para verificar se não havia CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, marca ou patente igual, conforme demonstrado nas Figuras 3 a 5.

Figura 3 Pesquisa por CNPJ.



Fonte: Junta Comercial do Estado de São Paulo, 2014.

Figura 4 Pesquisa por Marca.



Fonte: Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2014.

Figura 5 Pesquisa por Patente.



Fonte: Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2014.

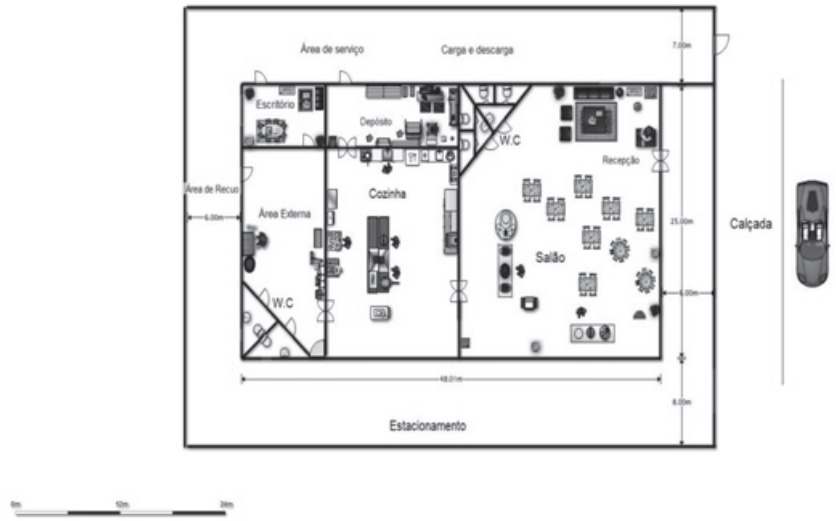
Será contratado um escritório de contabilidade para efetuar os trâmites legais da empresa, para providenciar o Contrato Social e fazer o registro na Junta Comercial.

Com o NIRE – Número de Identificação no Registro de Empresas – em mãos, efetuaremos o cadastro na Receita Federal, para emitir o cartão do CNPJ. Então,

seguiremos até Secretaria Municipal da Fazenda, para entrarmos com o processo de Alvará de Funcionamento. Feito isso, o próximo passo será a inclusão do cadastro na Previdência Social e, por último, solicitaremos a autorização na Secretaria da Fazenda para emissão das notas fiscais.

A planta do empreendimento será como demonstrada na Figura 6:

Figura 6 Planta Da Empresa.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

A área será dividida da seguinte forma:

a) Recepção: além do sistema de degustação delivery, haverá a degustação na recepção (figura 7);

Figura 7 Recepção da Confeitaria e Serviço de Degustação Delivery.





Fonte: Confeitaria Barcelona [2015]; Vestidos de Noiva (2014).

b) Salão: caixa, bufê para venda de bolos por quilo, balcão para encomendas, mesas e cadeiras, café, suco e refrigerante (figura 8);

Figura 8 Salão: Bufê para Vendas na Loja.



Fonte: Se7e Móveis Design [2015].

c) Cozinha: onde serão produzidos os bolos e docinhos (figura 9);

Figura 9 Cozinha Industrial para Confeitaria.







Fonte: Perfecta [2015].

d) Depósito: local onde serão guardados os ingredientes, embalagens e descartáveis (figura 10);

Figura 10 Depósito.



Fonte: Centro de Ensino Fundamental 10 de Ceilândia (2010).

e) Área externa: onde serão guardados produtos de limpeza, gás e os lixos. No corredor ficará a passagem dos funcionários, carga e descarga dos materiais, transporte de lixo;

f) Escritório: setor administrativo da empresa (figura 11).

Figura 11 Planta Da Empresa.



Fonte: Bruno Faria Projeto e Consultoria em Arquitetura (2011).

As imagens são meramente ilustrativas e servem de exemplo de como ficará a Espaço dos Bolos.

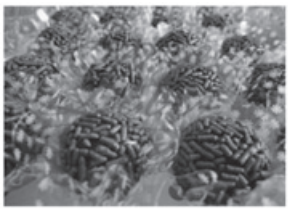
Temos como principais produtos:

a) Bolo simples “Receita da Vó”: preço R$ 25,00 por unidade;
b) Bolo de aniversário/decorado: preço R$ 40,00 por quilo ou R$ 4,00 por pedaço;
c) Docinhos: preços variam de R$ 20,00 a R$ 25,00 (50 unidades);
d) Bolos decorados diet/light/sem lactose e sem glúten: preço R$ 45,00 por quilo;
e) Café expresso 50 ml: R$ 1,50;
f) Café expresso 200 ml: R$ 3,00;
g) Café com leite 50 ml: R$ 1,60;
h) Café com leite 200 ml: R$ 3,20;
i) Chocolate quente 50 ml: R$ 1,50;
j) Chocolate quente 200 ml: R$ 3,00;
k) Cappuccino 50 ml: R$ 1,70;
l) Cappuccino 200 ml: R$ 3,40;
m) Refrigerante lata: R$ 3,50;
n) Suco de caixinha: R$ 2,00;
o) Suco lata: R$ 3,00;
p) Água: R$ 2,00.

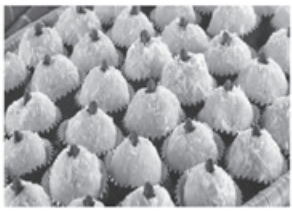
1.1 Portfólio

O portfólio pode ser visto no Quadro 1:

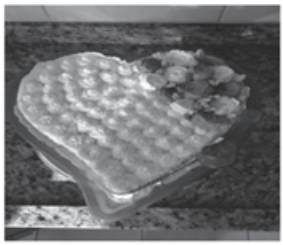
Quadro 1 Portfólio Espaço dos Bolos.



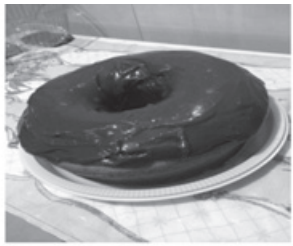
Brigadeiro



Beijinho



Bolos Decorados



Bolo “Receita da Avó

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

1.2 Tabela de Preços

A tabela de preços é a apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 Tabela de Preços Espaço dos Bolos.



Tabela de Preço

Espaço dos Bolos

Tels: (11) 3433-4682/99117-5111 (Claro)

Email: espacodosbolos@outlook.com

Curta nossa página no Facebook: www.facebook.com/espaçodosbolos

Preços a partir de 01/06/2014

Bolo Simples - "Receita da Vó"

Sabores	Preço (Unid.)
Banana	25,00
Brigadeiro	
Cenoura Coberto c/Chocolate	
Fubá Cremoso	
Laranja	

Ou pode montar o bolo do seu jeito !!

É você quem escolhe !!!!

Bolo de Aniversário/Decorado

Tipo	Sabores	Tipo de Massa	Preço (Por Kilo)	Preço (Pedaço)
Frutas:	Abacaxi	Branca	40,00	4,00
	Morango			
	Pêssego			
Gelado:	Creme c/Coco			
	Baba de Moça com Nozes			
	Creme de Doce de Leite c/Ameixa			
Finos:	Brigadeiro	Chocolate		
	Ganache Branco			
	Ganache Preto			
	Leite Ninho com pedaços Chocolate Branco	Branca		
	Prestígio	Chocolate		
Mousse:	Maracujá	Chocolate		

Docinhos	Sabores	Preço (50 Unid)
	Brigadeiro	20,00
	Beijinho	
	Bicho de Pé	
	Cajuzinho (Amendoim)	25,00

BOLOS DECORADOS: DIET/LIGHT/SEM LACTOSE/SEM GLÚTEN		
MASSA	RECHEIO	FRUTA
BRANCA	CREME PARIS	ABACAXI
45,00		

Bebidas:		
Produto	**Tamanho**	**Preço**
Café Expresso	50 ML	1,50
Café Expresso	200 ML	3,00
Café c/Leite	50 ML	1,60
Café c/Leite	200 ML	3,20
Chocolate Quente	50 ML	1,50
Chocolate Quente	200 ML	3,00
Capuccino	50 ML	1,70
Capuccino	200 ML	3,40
Refrigerante Lata	350 ML	3,50
Suco Caixinha	200 ML	2,00
Suco Lata	330 ML	3,00
Água	500 ML	2,00

Trabalhamos com novo serviço: Degustação Delivery

Consulte-nos !!!!!

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

2. VISÃO, MISSÃO E VALORES DO NEGÓCIO

2.1 Visão

Em quatro anos, a empresa será a melhor confeitaria de doces do ABC, oferecendo excelência nos serviços prestados e uma relação de confiança com clientes, parceiros e fornecedores.

2.2 Missão

Proporcionar a melhor experiência aos nossos clientes na compra de bolos e doces.

2.3 Valores

São valores da Espaço dos Bolos:

a) Qualidade: nos produtos e serviços ofertados aos nossos clientes;
b) Credibilidade: criando uma relação de confiança com nossos clientes e parceiros;
c) Sustentabilidade: na forma como produzimos, respeitando o meio ambiente e a legislação vigente;
d) Excelência: com base nas melhores práticas, buscando a excelência em tudo o que fazemos.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL

Cada vez mais o setor de gastronomia tem chamado atenção e, para os profissionais desta área, as grandes dificuldades enfrentadas em um mundo globalizado e aberto são as novas tendências, mantendo a ética e o conceito dos padrões de alimentação, higiene, comida saudável e nutritiva, mas não se esquecendo de chamar a atenção do público pela criatividade e autenticidade, sem perder as características regionais, ajustadas a cada cultura.

Conforme profissionais da área, a globalização é o respeito ao que é diferente. Há certa dificuldade em conciliar as novas tendências com as exigências do mercado e da mídia, entretanto, não se prega a estagnação da área, pois, como é de amplo conhecimento, a gastronomia é uma área em constante mudança, mas é necessário pensar como essas mudanças serão realizadas sem ferir a história do próprio "chef" de cozinha e dos traços regionais que traz com ele.

O modelo que tem sido empregado atualmente pelos "chefs" e "*gourmets*" é uma realidade da cozinha europeia "tecnoemocional", caracterizada pela busca de novas sensações, que procura emocionar com as combinações de cada produto e de cada terra.

A gastronomia é dividida em várias vertentes: confeitaria, pratos quentes, saladas, panificação, entre outros, mas o mercado que tem criado euforia e um verdadeiro "frisson" é o de confeitaria.

A origem da palavra confeitaria vem do latim *confectum* e significa aquilo que é confeccionado com especialidade. Segundo a História, os romanos foram os primeiros a confeitar e preparar bolos e tortas com ingredientes como: farinha, aveia, vinhos e até creme de leite e obtiveram receitas finas e delicadas.

Na Antiguidade, as confeitarias e padarias se extinguiram devido à queda do Império Romano, quando muitos profissionais se viram obrigados a produzir caseiramente sua forma de sustento e contarem com a ajuda de suas esposas ou auxiliares. Foi quando se iniciou a participação feminina no ramo, surgindo, então, as primeiras confeiteiras.

Os mais variados doces à base de mel, dando origem ao primeiro pão de mel e outras guloseimas, como o chocolate, eram produzidos em mosteiros e conventos. O chocolate foi descoberto por pesquisadores da confeitaria que queriam transformar o cacau e o açúcar num ingrediente nobre de seus bolos e doces.

Após a Segunda Guerra Mundial, alguns mestres confeiteiros chegaram ao Brasil por volta dos anos 1950 e 60, vindos principalmente da França, famosa como o "centro dos doces refinados e requintados" e da Áustria, com seus doces e tortas finas como o Stollen, o Apfelstrudel, entre outros. Nessa mesma época, os confeiteiros estrangeiros trouxeram a técnica do manuseio do Chantilly, do Creme Paris, da Massa Folhada, do Fondant e foram obrigados a trabalhar nas padarias, pois eram raras as confeitarias.

Alguns doces são tipicamente caseiros e com a originalidade de cada país. No caso do Brasil, há os quindins, baba de moça, bolos de fubá e milho, roscas doces e queijadinhas. Em Portugal, os famosos pastéis de Belém, na Itália, o famoso Zabaione; na Alemanha, o Strudel; na França, os Palmiers.

A comercialização da confeitaria que existe atualmente começou com a influência dos imigrantes italianos, franceses, portugueses e alemães e com a introdução de novos equipamentos e máquinas que facilitaram o trabalho do confeiteiro, que passou a contar com mais informações, cursos e técnicas para o desenvolvimento de sua função.

Hoje, o cenário mudou muito, e o setor de confeitaria e panificação, em 2012, movimentou mais de 70 bilhões no Brasil. Devido aos novos entrantes, que são pequenas empresas, este mercado teve um crescimento de 11% nesse mesmo ano.

Em entrevista ao site G1.com, o empresário Marcos Rizzato, que investe neste mercado há mais de 30 anos e possui uma empresa que começou como uma distribuidora de doces em Jundiaí e hoje tem duas lojas especializadas, comenta:

> A confeitaria se evoluiu, né, dentro do Brasil, porque nós fomos buscar muita coisa na França, no velho mundo, na Europa. Hoje, cada vez se busca mais ser diferente. Novidades, cada vez coisas mais parecidas com o artesanal. [...] Hoje a confeitaria é trabalhosa, não vou dizer que não. Exige muita mão de obra, especialização, especialidade, mas ela é lucrativa sim, claro que é lucrativa. (PEGN TV, 2013).

3.1 Análise do Ambiente Externo

O mercado de eventos e festas vem crescendo no Brasil de forma impressionante, tanto que hoje cada vez mais as micro e pequenas empresas vêm se preparando e se atualizando constantemente para atender ao mercado.

Em comparativo a esta realidade, podemos pensar que, hoje, os casamentos mudaram totalmente o conceito, as festas de casamento são realizadas com as expectativas de um grande evento na qualidade dos serviços e do comer e beber bem. Além disso, aquelas poucas horas devem ficar marcadas na mente dos noivos e de seus convidados.

Não podemos esquecer-nos das festas infantis que mexem com as crianças, pois, hoje, essas festas são feitas com seus personagens favoritos e personalizadas. Há personalização dos doces, lembranças e bolos, tanto que o mercado do nordeste do Brasil é o segundo maior em festas infantis, movimenta milhões de reais todos os anos. É um mercado que não para de crescer e é procurado por muitas pessoas que têm interesse em ter um negócio próprio.

De acordo com informações da analista de Orientação Empresarial do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Conceição Moraes, "um dos principais problemas do empresário é não saber atuar de acordo com o público que está trabalhando. [...] É essencial o diálogo com o cliente para fazer um trabalho personalizado, característica que mais atrai o público" (G1, 2014).

Conceição Moraes ainda complementa:

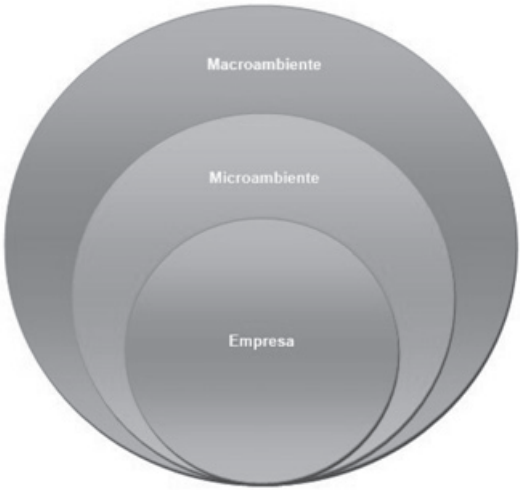
> Análise de mercado é conhecer o público que você está trabalhando. E você terá dois tipos de públicos: aquele que vai pagar a festa e aquele que vai usufruir a festa. [...] precisa identificar a renda, a cultura dessas pessoas, para que você possa fazer um trabalho personalizado. Quanto mais personalizado, melhor você vai conseguir captar clientes para esse negócio. Depois da análise de mercado, é preciso que o empresário identifique quais os tipos de serviços ou produtos que quer para atuar nessa área de festa infantil. A partir disso, é só analisar o tipo de investimento que precisa ser feito, e o conhecimento ou especialidade necessário para montar a proposta (G1, 2014).

A Espaço dos Bolos tem como característica desenvolver um trabalho diferenciado em busca de entender às expectativas do cliente, com serviço de degustação e escolha de cardápio na própria casa do cliente. Está localizada na região do ABC Paulista, precisamente na cidade de Santo André.

A empresa oferecerá a montagem de toda a festa, incluindo doces, bolos e decorações, ou o cliente também terá a liberdade de levar a sua própria personalização e a empresa ficará com a responsabilidade da criação dos quitutes. O portfólio de produtos está composto por uma variedade de bolos recheados, assim como todos os produtos que oferecemos na loja. O que diferencia a empresa das demais é ter um serviço inovador e não conhecido no mercado.

Segue demonstração que é feita dentro de um ambiente externo (figura 12):

Figura 12 Análise do Ambiente Externo.



Fonte: Autoria do grupo, 2015.

4. MACROAMBIENTE

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 34):

> Um macroambiente é uma situação imposta, uma realidade dificilmente modificada pela maior parte das organizações. Grandes e poderosas organizações constituem exceção à regra, já que, mediante lobbies, ou descobertas tecnológicas revolucionárias e padrões de mercado...

A análise do macroambiente leva em consideração temas como demografia, economia, aspectos socioculturais, tecnologias, aspecto energético, ecológico, regulatório e legal, política econômica, política externa e interna, pontos relacionados ao negócio que não podem ser desprezados em uma gestão de sucesso. Esses

aspectos são os que mais causam impactos na empresa. A Figura 13 abaixo mostra como um é ligado ao outro.

Figura 13 Macroambiente.



Fonte: Autoria do grupo, 2015.

4.1 Demografia

Na análise demográfica são analisados fatores como as taxas de natalidade, mortalidade infantil, obesidade, matrimônio e divórcio, mobilidade urbana e rural, esperança de vida, distribuição de renda, número de filhos por casal e impacto da população ativa, comparativamente partindo do local, da cidade de Santo André, no caso, e em seguida do estado e país. Esta análise permite mapear as oportunidades e ameaças do ambiente demográfico, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Demográfico.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Demográfico	Taxa de natalidade tende a diminuir	Alto	Alto	De 5 em 5 anos	Há um grande crescimento populacional significativo, em comparação com o estado de São Paulo e com o país	Baixo consumo dos produtos	Acompanhar
	Taxa de mortalidade infantil tende a diminuir	Alto	Alto	De 10 em 10 anos	Grande expectativa de crescimente de crianças	-	Acompanhar as tendências de festas infantis personalizadas
	A expectativa e a esperança de vida tende a crescer	Alto	Alto	De 10 em 10 anos	Probabilidade população viver mais	-	Acompanhar a diversificação de nossos produtos
	Taxa de sobrepeso e obesidade tende a estabilizar	Alto	Alto	De 5 em 5 anos	Expectativa de pessoas adotarem aos produtos diet e light	Baixo consumo de produtos que contém açucar	Contratar uma nutricionista para atender esse público-alvo

	Matrimônio e divórcio tendem a crescer	Alto	Alto	De 5 em 5 anos	Grande crescimento de festas de casamentos	-	Acompanhar a tendências de festas de casamento
	A taxa de mobilidade urbana tende a crescer com relação a mobilidade rural	Alto	Alto	De 5 em 5 anos	Grande de novos negócios	-	Acompanhar

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

Em 2010, a taxa de natalidade em Santo André era de 76,7 anos. No estado de São Paulo, a média era de 75,7 anos, e, para o país, na faixa de 73,9 anos.
Já a taxa de mortalidade infantil em Santo André, tendo como base crianças com menos de um ano, reduziu em 32%, passando de 18,5 por mil nascidos vivos em 2000 para 12,6 por mil nascidos vivos em 2010, de acordo com o site da Prefeitura de Santo André (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013).

A taxa de mortalidade infantil no Brasil pode ser vista no Gráfico 1 e na Tabela 1.

Gráfico 1 Taxa de Mortalidade Infantil no Brasil.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013).

Tabela 1 Taxa de Mortalidade Infantil no Brasil.

Taxa de Mortalidade Infantil por mil nascidos vivos – Brasil – 2000 a 2013

	Taxa de mortalidade infantil (por mil nascidos vivos)
2000	30,10
2001	29,20
2002	28,40
2003	27,50
2004	26,60
2005	25,80
2006	25,00
2007	24,10
2008	23,30
2009	22,50
2010	21,60
2011	21,00
2012	20,30
2013	19,60

Voltar ao gráfico

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Projeção da Populaçao do Brasil por Sexo e Idade para o Período 1980-2050 - Revisão 2008.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013).

A Tabela 2 mostra em número a queda dessa taxa. No ano de 2000, o número era de 30,10 de morte para mil crianças nascidas. No ano de 2013, caiu para 19,60.

Tabela 2 Longevidade, Mortalidade e Fecundidade - Santo André - SP.

	1991	2000	2010
Esperança de vida ao nascer (em anos)	70,3	72,5	76,7
Mortalidade até 1 ano de idade (por mil nascidos vivos)	22,1	18,5	12,6
Mortalidade até 5 anos de idade (por mil nascidos vivos)	25,0	21,7	14,1
Taxa de fecundidade total (filhos por mulher)	2,0	2,0	1,4

Fonte: PNUD, Ipea e FJP (apud ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2013).

Quanto à esperança de vida, estudos apontam que a expectativa aumentou nos últimos anos. Em média, seis anos, segundo publicação do G1 (2014), portal de notícias da Globo.com. A expectativa para mulheres ainda é maior em relação aos homens.

E com o aumento da expectativa de vida, o impacto da população ativa automaticamente também irá aumentar. Uma notícia, publicada no site da BBC Brasil (2013), menciona: "Cada grupo de cem indivíduos em idade ativa sustenta 46 indivíduos". Mas espera-se, segundo o texto, que, até 2022, esse número vá cair, pois haverá mais pessoas economicamente ativas.

Já para a taxa de sobrepeso e obesidade, estudos apontam que a taxa foi estabilizada, conforme pesquisa anunciada no site do governo Portal Brasil (2014).

Com relação à distribuição de renda, de acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), "a renda per capita média da cidade cresceu 55,60% nas últimas duas décadas, passando de R$ 838,27 em 1991 para R$1.029,13 em 2000 e R$1.304,31 em 2010". A taxa média anual de crescimento foi de 22,77% no primeiro período e 26,74% no segundo. A extrema pobreza passou de 0,94% em 1991 para 1,42% em 2000 e para 0,78% em 2010.

Quanto à taxa de matrimônio e divórcio, uma notícia publicada no site da Folha de São Paulo (SOARES, 2013), relata que "os brasileiros estão casando mais, mas os relacionamentos estão mais curtos e aumentarão os divórcios". Em contrapartida, no site do G1, D'Agostino (2013) publicou que "após registrar taxa de divórcios recordes em 2011, o Brasil apresentou em 2012 o primeiro recuo no número de dissoluções matrimoniais desde a mudança na Constituição que, em 2010, facilitou o processo". Segue abaixo o Gráfico 2, com os números de divórcio no País:

Gráfico 2 Taxa Geral de Divórcio no Brasil.



Fonte: D'Agostino (2013).

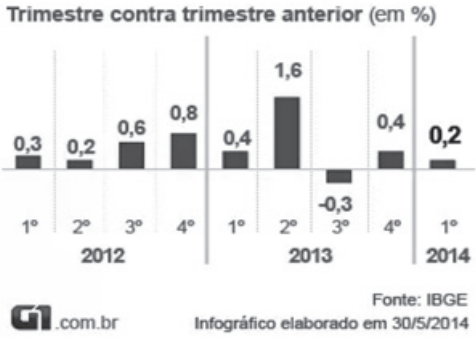
Outro item de análise demográfico é o número de filhos por casal. No Brasil, o número de casais sem filhos aumentou (ZH NOTÍCIAS, 2013). Em 10 anos, a proporção aumentou de 10% para 19%, diz o texto. Uma notícia publicada no site UOL Notícias por Paludeti (2013) aponta que há 5.426 crianças ou adolescentes para serem adotadas para 29.440 famílias que esperam por uma adoção.

Já para a taxa de mobilidade rural e urbana, é notório que de uns tempos para cá muitas pessoas estão migrando das áreas rurais para os centros urbanos, que oferecem mais oportunidades de empregos, grande acesso aos centros comerciais. Quando ficam doentes e precisam de exames de alta complexidade, é para as regiões urbanas que acabam se deslocando. Por conta disso, muitas pessoas acabam optando por morar nessas regiões.

4.2 Economia

A economia em 2014 registrou avanço de 0,2% no primeiro trimestre, tendo destaque e melhor desempenho no setor agropecuário (Gráfico 3).

Gráfico 3 Infográfico da Relação em Trimestre.



Fonte: Cury; Cardoso (2014).

A soma das riquezas produzidas para o período foi de R$ 1,204 trilhão.

O Produto Interno Bruto (PIB), em comparativo realizado no mesmo período do ano passado, foi de 1,9%, no acumulado em quatro trimestres encerrados no 1º trimestre de 2014, com crescimento da atividade doméstica em 2,5%.

O consumo das famílias recuou em 0,1% frente ao último trimestre de 2013, primeira queda desde o terceiro trimestre de 2011. Mais de 60% do PIB é centralizado no consumo das famílias, e continuou a ter crescimento positivo, em relação ao primeiro trimestre do ano de 2013. Em comparação ao trimestre anterior, pode-se considerar estável. Houve um recuo de apenas 0,1%.

Apesar do aumento da inflação, a redução dos gastos dos brasileiros tem relação direta com a redução do crédito e o aumento dos juros. Ainda que haja conhecimento real dos aumentos salariais, notou-se que a demanda pelo crédito voltado para as famílias desacelerou no segundo trimestre de 2014. Os créditos representavam mais de dois dígitos de crescimento em termos nominais, e o crescimento atual é de 7,3%, ainda sendo positivo, mesmo tirando a inflação, mas é um crescimento modesto em comparação aos períodos anteriores.

A alta das taxas de juros é um dos fatores que tem desestimulado o consumo, se compararmos à taxa básica de juros da economia, a SELIC (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia) que, em média, neste trimestre ficou em 10,4% e no primeiro trimestre de 2013, ficou em 7,1%.

Os investimentos sofreram queda de 2,1% em relação ao trimestre anterior (o último de 2013), o número é o mesmo na comparação com o mesmo período do ano anterior, dessa forma confirmando as expectativas negativas dos analistas.

Em 2013, o consumo das famílias com o alto número de investimentos foi responsável pelo crescimento do PIB. No ano de 2014 houve três fatores que colaboraram na queda dos investimentos, sendo eles: a redução das importações de bens e capitais, a queda da produção interna de bens e capitais e a construção civil.

As instituições financeiras consultadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) readequaram suas projeções para o crescimento da economia em 2014 e 2015. A

expectativa para expansão do PIB, com a soma de todos os bens e serviços produzidos no país, passou de 1,63% para 1,69% em 2014 e para o ano de 2015 de 1,91% para 1,90%.

A expectativa da produção industrial foi ajustada de 11,21% para 11,24%, em 2014, e de 2,65% para 2,37%, em 2015. A previsão do superávit comercial (saldo positivo de exportações menos importações) segue em US$ 3 bilhões, em 2014, e em US$ 10 bilhões em 2015.

A estimativa para o saldo negativo em transações correntes (registros de compra e venda de mercadorias e serviços do Brasil com o exterior) foi ajustada de US$ 78,6 bilhões para US$ 80 bilhões, este ano, e de US$ 75,6 bilhões para US$ 75 bilhões, em 2015.

Indicadores projetavam a cotação do dólar em R$ 2,45, no final de 2014, e foi alterada de R$ 2,51 para R$ 2,50, ao fim de 2015. De acordo com o Boletim Focus, a expectativa das instituições financeiras para o investimento estrangeiro direto (recursos que vão para o setor produtivo do país) segue em US$ 60 bi no ano de 2014, e em US$ 55 bi, em 2015.

A projeção das instituições financeiras para a relação entre a dívida líquida do setor público e o PIB foi mantida em 34,80% em 2014, e de 35,05%, em 2015.
A taxação da poupança ficou em 12,7% no primeiro trimestre de 2014 (em 2013, no mesmo período, ficou em 13,7%). Já a taxa de investimento nos três primeiros meses do ano de 2014 foi de 17,7%, abaixo do observado no mesmo período do ano anterior 18,20%.

A Espaço dos Bolos, ao analisar os indicativos econômicos, identificou um cenário recessivo para a economia brasileira, mas, com base no plano de negócios que está sendo desenvolvido, estamos traçando as maiores dificuldades que virão ao implantar o estabelecimento e, caso seja necessário, já possuímos as ações arquitetadas para mitigar qualquer barreira à entrada ou riscos que poderão ocorrer. Além disso, as pesquisas realizadas demonstram, sim, uma recessão a caminho, mas o setor de gastronomia e festas é um dos únicos que tem se destacado em nossa economia, tornando válido o investimento neste ramo, como se pode constatar em ampla pesquisa realizada neste projeto e pela troca de experiência com parceiros do mesmo ramo (Quadro 4).

Quadro 4 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Econômico.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Econômico	Consumo das famílias tende a diminuir	Alto	Alto	1 ano	-	Baixo consumo dos produtos	Fazer propaganda com a venda de kits para festa com preço acessível
	Taxa de juros tende a aumentar	Alto	Alto	1 ano	-	Baixo consumo dos produtos	Negociação com fornecedores para compra de matéria-prima com custo mais baixo
	Aumento da inflação	Alto	Alto	1	Grande consumo de nossos produtos	-	Negocição com os bancos para empréstimos com juros baixos

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

4.3 Aspectos Socioculturais

Os aspectos socioculturais do Brasil estão ligados diretamente à culinária brasileira, que teve influência direta dos povos que estiveram aqui e nos deixaram um legado valioso. Possui uma variedade de sabores e preferências regionais, com suas especiarias e temperos próprios, tornando o paladar nacional exigente e a gastronomia uma arte.

A culinária brasileira teve uma grande mistura de ingredientes europeus, além das influências diretas dos ingredientes indígenas e africanos e esses ingredientes sofreram adaptações dos escravos e portugueses. A feijoada é um exemplo disso, os escravos somaram a culinária nacional, com ingredientes como o azeite de dendê e a folha de louro.

Todos esses aspectos refletem os nossos hábitos alimentares diários de hoje em dia, sendo três refeições, que envolvem o consumo de café com leite, pão, frutas, bolos e doces, no café da manhã; feijão com arroz no almoço, refeição básica do brasileiro, ao qual são somados, por vezes, o macarrão, a carne, a salada e a batata; e no jantar, sopas e também as várias comidas regionais, as bebidas destiladas que foram trazidas pelos portugueses, como a cachaça, o vinho por vezes somado à água e o açúcar na conhecida sangria.

Os índios brasileiros com suas mesas fartas e variadas, graças à abundância da caça, da pesca e dos frutos silvestres, de que se serviam. A farinha de mandioca tão popular entre o povo, do mais simples ao mais requintado, é uma herança indí-

gena. Depois de retirar a raiz, secavam ao sol ou ralavam ainda fresca numa prancha de madeira cravejada de pedrinhas pontiagudas, transformando-a em farinha alva, empapada que colocavam para escorrer e secar num recipiente comprido de palha trançada.

O milho, muito usado pelos índios, foi amplamente aceito pelos portugueses, de paladar mais refinado, que preferiam a comida preparada pelas escravas negras do que as das mãos indígenas. As negras eram mais experientes e mais caprichosas na arte de comer bem e assim, introduziram, o azeite de dendê, a pimenta malagueta, o feijão preto, o quiabo e outros ingredientes para a elaboração de pratos mais requintados, e essa união de etnias criou a cozinha típica brasileira. Há instrumentos especiais para a preparação de todas essas riquezas gastronômicas: a panela de barro, a colher de pau e o fogão de lenha.

As superstições brasileiras à mesa têm origem portuguesa, a base das restrições envolve a mistura de comidas e a ingestão de bebidas após certos alimentos. A salada de frutas, por exemplo, era mal-vista devido a isso. Da mesma forma, a ingestão de cachaça após certos alimentos, como leite, melancias, bananas e farinha, ou o leite com pinhas, jacas e, principalmente, mangas. O leite, aliás, por ser visto como um alimento completo, não necessitaria de outros e, por isso, a mistura faria mal à saúde. Outras superstições envolvem o comer em excesso, que causaria doenças, como o consumo da cana-de-açúcar e de melancias ao sol e ainda outros alimentos teriam efeitos medicinais, como a cachaça que cortava os efeitos da gripe e dos resfriados, e as frutas cítricas.

Outras crenças envolviam o credo religioso católico, quando evitavam falar "nomes feios" à mesa, comer despidas, ou de chapéu, por acreditar que fosse uma ofensa a Jesus, ao Anjo da Guarda ou a algum santo que estivesse presente durante as refeições. Ainda devido à religião, havia o tabu dos treze convivas à mesa, isso porque, durante a Última Ceia, havia treze pessoas à mesa.

Quanto à utilização do fogão à lenha, algumas superstições envolviam o acendimento e o apagamento da chama, a utilização de papel para acender o fogo fazia com que a comida ficasse sem sabor. Não se devia apagar o fogo com água, ou pisando sobre as brasas, nem acendê-lo pelo meio ou atiçá-lo com objetos metálicos. Jogava-se alho ao fogo para afugentar o diabo quando o fogo estivesse soltando faíscas.

Durante o preparo, há ainda a crendice da boa e da má mão. Ter boa mão é preparar a comida com qualidade, de forma rápida. Culpa-se a má mão quando não se acerta os temperos ou o preparo. Ainda outras crenças envolvendo o preparo, que incluem o mexer a comida em uma única direção e por uma única pessoa e a proibição de bater na borda da panela com a colher, o que poderia ameaçar o preparo.

4.4 Tecnologias

A informatização na sociedade tem crescido de forma muito rápida e de grande importância, tanto para educação, como para outras áreas, pois nos dias de hoje as pessoas não têm tempo para resolver seus problemas de forma presencial. Para isso temos telefones e computadores.

A robotização tem impacto muito grande no que diz respeito a emprego, pois esta área tem substituído a capacidade humana de trabalhar. Para tudo há um lado positivo e outro negativo: o positivo é que os robôs têm capacidade geralmente de carregar de 200 a 300 kilos, o que é impossível para um ser humano; o negativo é que o rápido avanço deste tipo de tecnologia em uma empresa, por exemplo, pode gerar desemprego.

Hoje, o uso de máquinas se faz mais necessário do que nunca, além de economizar tempo, conseguimos atingir uma produção bem maior, assim atendendo à demanda.

O homem que antes era o provedor do trabalho manual está atuando em manusear as máquinas, com isso há um grande impacto em cursos de especialização.

Há diversas máquinas de última geração no mercado de cozinhas industriais, ou seja, são maquinários de uso profissional, projetados com o único intuito de serem mais rápidos e produzir em grande quantidade, além de atender à legislação sanitária, que é um fator importante neste segmento, e que resulta também em economia de mão de obra.

O uso da internet nos dias de hoje está revolucionando a comunicação cada vez mais de uns anos para cá. Pessoas usam para enviar e receber e-mails, e fazer suas compras pela internet. Hoje podemos comprar vestuários, alimentos e presentes.

A comunicação sofreu um grande avanço nos dias de hoje. Até pouco tempo atrás, era possível se comunicar apenas por telefone fixo. Hoje, possuímos celulares. Com a internet vieram as redes sociais, os tablets, e o uso disso se torna muito importante, pois cada vez mais as pessoas têm fácil acesso à informação.

Nesse mundo que nos referimos como moderno e prático, que tanto enfatiza a velocidade, podemos dizer que a tecnologia representa um grande aliado neste segmento (Quadro 5).

Quadro 5 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Tecnológico.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Tecnológico	A informatização tende a crescer	Alto	Alto	2 anos	Grande oportunidade de novos negócios	-	Utilizar esse tipo de ferramenta para expandir a empresa
	Novas tecnologias de comunicação tendem a crescer	Alto	Alto	2 anos	Cada vez mais podemos divulgar a empresa com esses meio de comunicação	Uma divulgação mal feita, pode levar a empresa a ter péssimos negócios	Implantar esse tipo de tecnologia em nossa empresa para que possamos crescer cada vez mais
	Industrialização e automação de serviços tende a crescer	Alto	Alto	1 ano	Oferecer nossos produtos com rapidez e agilidade	-	Buscar no mercado o que há de novo para oferecer aos clientes

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

4.5 Energético

A empresa utilizará equipamentos totalmente modernos, sendo assim a economia de energia será de, para muitos casos, mais de 50%. Não haverá em nenhum momento qualquer fator que seja provocado por poluente expelido na atmosfera.

4.6 Ecológico

4.6.1 Saúde Pública

Como já é de conhecimento de todos, a preocupação com o meio ambiente tem se tornado cada vez mais presente no dia a dia das pessoas, inclusive nos negócios, por isso foram criadas boas práticas que devem ser seguidas para obtenção do sucesso em empreendimento, que deve estar em conformidade com as leis de cada município.

A legislação em segurança do alimento abrange um conjunto de normas, diretrizes e procedimentos que tem o principal objetivo de proteger a saúde pública.

A portaria Nº 1428/93 do Ministério da Saúde estabelece que o sistema HACCP (*Harzard Analysis Critical Control Points*) ou APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) e as Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na área de Alimentos “sejam adotados em caráter obrigatório por estabelecimentos alimentícios que processam e prestam serviços no setor de alimentos” (BRASIL, 1993). As Diretrizes acima referidas são para procedimentos necessários para garantir a qualidade sanitária dos alimentos, conhecidos

como pré-requisitos para implantação de qualquer sistema de qualidade (SILVA JÚNIOR, 1997).

Em 2004, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC 216, a qual dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, tratando com maior precisão os parâmetros que norteiam a preparação da alimentação no Brasil (BRASIL, 2004).

Estas legislações definem as obrigações na preparação dos alimentos, no armazenamento e no descarte. Apesar de as legislações brasileiras exigirem um alto nível de complexidade dos estabelecimentos que fazem manuseio de alimentos, ainda existe falta de conscientização de muitos profissionais do ramo.

Por isso é importante à administração dos estabelecimentos seguirem alguns passos para atender à legislação. Para Castelli (2001), a qualidade é de fundamental importância e engloba outros aspectos como:

a) Limpeza: é primordial, simplesmente porque o pessoal da cozinha manipula alimentos que serão consumidos pelos clientes. Higiene não é só pessoal, mas também das instalações e dos materiais usados;

b) Vestiário: toda brigada deve usar seus uniformes em perfeito estado de conservação e limpeza;

c) Postura: todo ato como fumar, espirrar, apoiar ou sentar-se nas mesas deve ser evitado, pois além de ser anti-higiênico é também deselegante.

4.6.2 Higiene do Ambiente

As regras de Boas Práticas, que devem ser observadas no que diz respeito à higiene ambiental, segundo Castelli (2001), estabelecem que se deve instalar os móveis e equipamentos de acordo com a operacionalidade da cozinha, ter o cuidado de prever os espaços entre um e outro a fim de facilitar a limpeza, a manutenção e o controle de pragas. Outras ações necessárias são:

a) As diferentes zonas, destinadas ao processamento de cada uma das etapas do produto, devem estar perfeitamente definidas e isoladas para evitar a contaminação cruzada, uma das causas da contaminação dos alimentos;

b) Os equipamentos devem estar em conformidade com as normas do desenho sanitário, ou seja, de fácil desmontagem, cantos e bordas de fácil limpeza, superfícies lisas e de fácil manutenção;

c) Os agentes de limpeza devem ser aplicados de forma tal que a limpeza deve começar pelos lugares mais altos, deixando o piso por último;

d) O piso da cozinha deve estar sempre em ordem, mesmo durante a execução do trabalho. No final processa-se a higienização de todo o ambiente;

e) A coifa deve estar sempre limpa;

f) O fogão precisa ser limpo diariamente;

g) A geladeira e o expositor devem ser limpos uma vez por semana;

h) Os equipamentos limpos não devem ser arrastados pelo piso para evitar contaminação;

i) Não se recomenda utilizar utensílios de madeira.

4.6.3 Lixo

Para Castelli (2001), o lixo que sai da cozinha e dos outros setores vai se juntar ao lixo urbano. Um dos grandes problemas para os órgãos que cuidam da saúde e limpeza pública são as toneladas de resíduos de diversas origens que são descartadas inadequadamente no meio ambiente.

Assim o lixo deve ser classificado com base em sua natureza física, em sólido, líquido, gasoso e pastoso e com base em sua origem, ou seja, comercial, industrial, residual entre outros.

Eis os cuidados com o lixo:

a) Utilizar recipientes feitos com materiais de fácil esterilização e de desinfecção;
b) Utilizar recipientes de tamanho adequado;
c) Esvaziar regulamente os recipientes para evitar o acumulo de lixo;
d) Revestir os recipientes de lixo com sacos de plásticos;
e) Colocar os lixos orgânicos em locais sob refrigeração até sua retirada;
f) Colocar os recipientes destinados a armazenar o lixo fora das áreas de manipulação de alimentos, e sobre plataformas que evitem o ataque de animais domésticos e roedores.

4.7 Regulatório e Legal

As relações de consumo são regidas não somente pelo Código Civil, mas por lei específica, estabelecida pelo Código de Defesa do Consumidor. Segundo a Lei

8.078 de 1990, o Código de Defesa do Consumidor brasileiro estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, prevendo uma proteção de forma forte e consistente, baseada em princípios e direitos básicos, que protegem além da esfera econômica, a esfera da sua personalidade (ver trecho do artigo 6º que versa sobre os direitos básicos do consumidor, no Anexo A).

O código, em seu artigo 31, determina que a oferta e a apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, quantidade, composição, preço, garantia, prazo de validade e origem, dentre outros dados, bem como os riscos que apresentam à saúde e à segurança dos consumidores.

Entretanto, as informações que devem constar nas embalagens dependem do tipo de produto. Por exemplo: os produtos alimentícios devem conter, além das informações acima mencionadas, acréscimos sobre o valor nutricional. A cada dia inúmeros desafios para a proteção e defesa dos consumidores recebem imposição de uma sociedade de consumo, que é caracterizada pela complexidade tecnológica de bens e serviços.

O aumento ao acesso a fontes de informação é resultante dos avanços tecnológicos no mercado de consumo, existindo, no entanto, maior dificuldade em apontar informações verdadeiras daquelas que oferecem exageros ou inverdades.

As ações empresariais e econômicas são importantes no universo do direito e ao conhecimento por parte dos gestores das diversas decorrências jurídicas, oriundas do processo ligados à economia que afetam diretamente o cotidiano das empresas, sendo que é essencial na gestão e direção dos negócios (Quadro 6).

Quadro 6 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Regulatório e Legal.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Regulatório e Legal	Tributos Diversos	Alto	Alto	Imediato	-	Caso a lei não seja cumprida, pagamento de taxas e multas adicionais	Consultar um Contador
	Multas	Alto	Baixo	Imediato	-	Caso essa situação venha ocorrer haverá penalidades dentro da lei para vigilância sanitária ou algum processo errado que tenha sido realizado por engano na abertura da empresa	Consulta advogado e contador
	Propaganda Abusiva	Alto	Baixo	Imediato	-	Erro na comunicação da propaganda	Avaliação da propaganda antes da divulgação

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

O custo inerente de uma troca de um produto é quase sempre menor do que as perdas causadas por um cliente insatisfeito. Em casos específicos, quando uma empresa é acionada pelo consumidor na Justiça, pode ser obrigada a cumprir exigências arcando com custas processuais e advogados. Além dos gastos objetivos ainda existem outros bens intangíveis que a empresa perde pelo não atendimento ao cliente, como a perda deste cliente, que poderia não voltar a comprar o produto ou a marca, a publicidade negativa para outros consumidores, que poderia fazer com que a empresa perdesse ainda mais vendas e sua marca ficasse desvalorizada perante o mercado.

4.8 Política Econômica

O aumento do poder de compra da população, o maior acesso à informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população são fatores que afetam os negócios (Quadro 7).

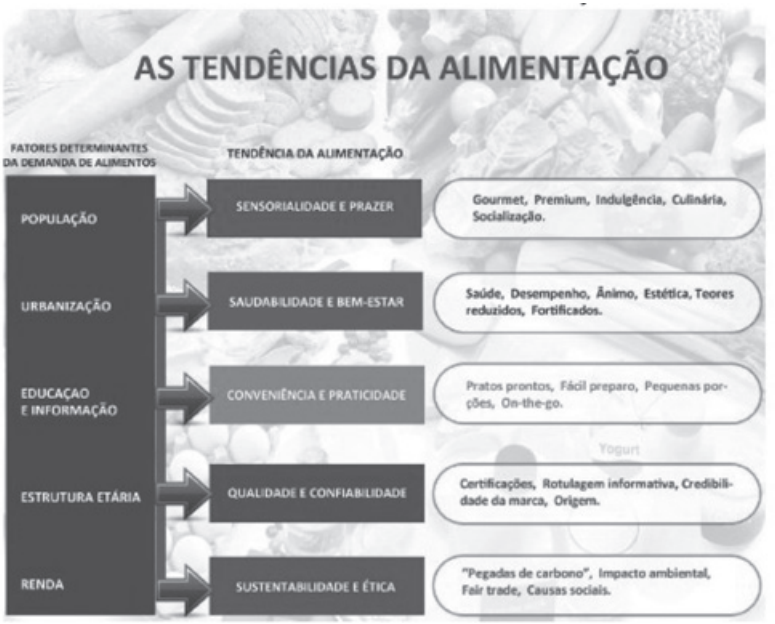
Quadro 7 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Política Econômica.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Política Economica	Aumento da taxas de juros	Alto	Alta	Nos próximos 2 meses	-	Redução do Consumo, aumento inflação e aumento de contas e impostos	Ajustar a estrutura de custo do negócio
	Controle da Inflação	Alto	Alto	Próximo mês	-	Aumento dos juros	Verificar a política de novos financiamentos

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

Hoje, é essencial entender e atender aos desejos de consumidores cada vez mais informados e exigentes em relação aos produtos que consomem. Novos hábitos de alimentação são criados e com eles se identificam também novas tendências e os impactos delas nas diferentes atividades e setores de alimentos no Brasil, de acordo com a Figura 14:

Figura 14 Tendências da Alimentação.



Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [2014].

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as exigências e tendências dos consumidores mundiais de alimentos foram agrupadas em cinco categorias:

> 1) Sensorialidade e prazer: as tendências de "Sensorialidade e Prazer" estão relacionados ao aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores. Em diversos países, os consumidores estão valorizando as artes culinárias e as experiências gastronômicas, influenciando tanto o setor de serviços de alimentação como também o desenvolvimento de produtos industrializados;
> 2) Saudabilidade e bem-estar: as tendências de "Saudabilidade e Bem-Estar" originam-se em fatores como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, bem como a renda e a vida nas grandes cidades, influenciando a busca de um estilo de vida mais saudável. São diversos os segmentos de consumo que estão surgindo a partir dessas tendências, entre os quais é possível destacar a procura de alimentos funcionais, os produtos para dietas e controle do peso, e o crescimento de uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento de produtos orgânicos;

> 3) **Conveniência e praticidade**: as tendências de "Conveniência e Praticidade" são motivadas, principalmente, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças verificadas na estrutura tradicional das famílias, fatores que estimulam a demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores. Por isso, cresce a demanda por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos preparados em forno de micro-ondas, além de serviços e produtos de delivery;
> 4) **Confiabilidade e qualidade**: os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos. Nessa direção têm sido valorizadas características que são intrínsecas aos produtos, tais como a rastreabilidade e a garantia de origem, os certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas possam utilizar para demonstrar os atributos dos seus produtos;
> 5) **Sustentabilidade e ética**: além da exigência com a qualidade dos produtos e processos, as tendências de "Sustentabilidade e Ética" têm provocado o surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, [2014]).

Este segmento representa, aproximadamente, 21% do mercado consumidor de alimentos, com forte potencial de crescimento, estando mais presente na classe C, entre casados, com destaque para a Região Nordeste. O que mais se destaca nesse grupo é a busca por alimentos que podem trazer algum benefício à saúde. Para isso, buscam selos de qualidade e outras informações sobre a origem dos alimentos. A procura pela qualidade de vida se revela, nesse segmento, como um ideal mais amplo, que inclui a sociedade e o meio ambiente. Estes consumidores priorizam a compra de alimentos industrializados se souberem que o fabricante protege o meio ambiente ou tem projetos sociais. Por outro lado, deixam de comprar o produto de empresas envolvidas com irregularidades, mesmo sendo de uma marca conhecida ou de confiança.

4.9 Política Externa e Interna

A política externa em 2014 foi um tanto desafiadora no Brasil, pois tivemos grandes impactos sociais e econômicos.

Devido à Copa do Mundo, a economia passou por um efeito alavanca em alguns setores, como nas cidades que sediaram os jogos e tiveram investimentos em infraestrutura e favorecimento do setor de turismo e gastronomia.

De acordo com o site G1, o crescimento do PIB não foi significativo, graças a fatores, como manifestações, dificuldade em mobilidade urbana, nos dias em que houve interrupção nos setores indústrias e de em alguns setores de serviços devido aos jogos da seleção e da alta de preço pelo evento.

As eleições presidenciáveis foram um grande acontecimento em 2014, em meio a várias manifestações, o Brasil se tornou um país mais vulnerável economicamente, devido às altas taxas de juros, elevação dos impostos, desvalorização da moeda local e aumento da inflação. O Brasil não tem sido visto com bons olhos pelos investidores, e no segundo semestre de 2014 a desaceleração econômica teve fortes impactos nas arrecadações e começaram as demissões. Nas eleições de 2014, foi possível identificar rachas socioeconômicos e educacionais entre as regiões brasileiras e uma grande insatisfação com a política realizada.

As commodities também foram impactadas em 2014, devido à queda no preço dos bens primários com cotação internacional. O nosso país apresenta dependência nos produtos básicos e este movimento causa enfraquecimento na economia brasileira. A desvalorização provoca um viés negativo para os principais produtos primários importados. O agronegócio já foi competitivo, decorrente do preço elevado das commodities no mercado internacional, o que compensava toda a ineficiência em infraestrutura portuária, logística, legislação trabalhista e ambiental. Hoje, os problemas citados acima apareceram com mais força para todo o mercado.

A seca no estado paulista foi a pior dos últimos 70 anos, em algumas regiões as perdas foram irreparáveis como, por exemplo, no interior na cidade de Bragança Paulista a quebra na safra de milho chegou a 50%, produtores de feijão em Itapeva tiveram dificuldade para manter irrigados os 7.000 hectares da cultura. Os gastos com energia elétrica e óleo diesel elevaram os custos da produção.

Na capital São Paulo, empresas tiveram suas produções reduzidas devido à falta de água, e alguns estabelecimentos de serviços passaram a atender seu público até um horário pré-estabelecido, pois as águas não chegavam mais em suas torneiras em um determinado período da tarde. Devido a esse fato, o Brasil também enfrenta a pior crise energética da história, o risco de racionamento é quase ínfimo, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) pede para as distribuidoras reduzirem o fornecimento constantemente.

Na política interna, a cidade de Santo André também sofreu com a crise energética e de água. Um setor que sofre bastante impacto na região do ABC é o das montadoras, ao longo do ano de 2014, a crise teve um aumento significativo e não tem previsão para término, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). A produção também não tem mais o mesmo ritmo de outrora – o número de carros fabricados está em 2,08 milhões de unidades, 18% menos que no mesmo período do ano passado. Montadoras pedem incentivos do governo para redução definitiva da carga tributária e muitas delas estão estudando a possibilidade de ter suas plantas em outros estados, onde há um incentivo ou é possível acordo governamental para a indústria. Além disso há previsão de um número considerável de demissões a ser efetivado, o que tem gerado greve e protesto entre os trabalhadores.

Ao realizar a análise de ambiente externo, conclui-se que esta é uma ferramenta para levantar as oportunidades e ameaças que possam vir impactar a empresa (conforme Quadro 8). Assim foi possível identificar que o Brasil vem passando por grandes instabilidades econômicas que podem refletir diretamente no negócio. A crise política tem causado reflexos diretos na economia com a elevação das taxas de juros, o aumento da inflação e dos impostos.

Quadro 8 Oportunidade e Ameaças do Ambiente Política Externa e Interna.

SEGMENTO AMBIENTAL	TENDÊNCIA	IMPACTO (BAIXO/MÉDIO/ ALTO)	PROBABILIDADE DE OCORRER	TIMING - TEMPO PARA OCORRER	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	AÇÕES
Política Externa e Interna	Aumento da Taxa de Desemprego nas montadoras do (ABC)	Baixo	Média	1 ano	Governo pode realizar negociações com o setor no âmbito de tributos e incentivos para retardar ou para que essas demissões não aconteçam	Redução do Consumo	Ajustar a estrutura de custo do negócio
	Aumento da Crise Energica e de Água	Alto	Alta	3 meses	Incentivo pelo governo em programas de conscientização da população para redução de consumo desses itens	Redução do Consumo	Ajustar o uso da água e energia. Diminuição nos custos
	Aumento na Inflação	Alto	Alta	1 mês	Governo pode aplicar uma política de cortes em seus próprios gastos e fazer ajustes economicos que diminuam a inflação	Redução do Consumo	Ajustar a estrutura de custo do negócio

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

Espera-se que, de acordo com a insatisfação expressa pela sociedade, o governo comece a realizar políticas econômicas que favoreçam as empresas e seus empresários e a população como um todo em um curto período de tempo, colocando um freio em suas próprias despesas, fortalecendo a moeda novamente e aplicando incentivo para as empresas e indústrias conforme prometido em campanha, dessa forma será possível uma melhoria no cenário econômico e a confiabilidade econômica do país poderá aumentar.

Analisando o plano regional, o grande ABC é um grande polo de consumo, e Santo André é uma cidade com potencial de consumo em 4,04% conforme o Atlas de Desenvolvimento Humano. Atualmente o setor de serviço tem se tornado predominante e o crescimento no mercado tem sido significativo.

Com base nestes dados e nos demais analisados na pesquisa de ambiente externa para a região, dificuldades serão enfrentadas, mas a cidade de Santo André oferece boas perspectivas para a implementação de um negócio.

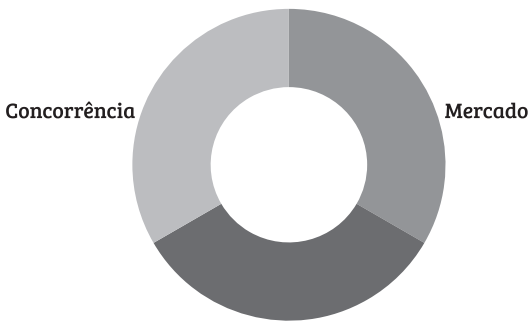
Uma oportunidade muito grande em nosso negócio é a tecnologia, pois com o uso de internet, podemos divulgar a nossa empresa (website e redes sociais).

De uma maneira geral, vimos que, com o resultado da análise de ambiente externo, temos mais oportunidades do que ameaças, levando a nossa empresa à viabilidade.

5. MICROAMBIENTE OPERACIONAL

O Gráfico 4, do microambiente operacional, demonstra a importância desta etapa para o plano de negócio, pois é nesse momento que identificaremos e cruzaremos as informações do mercado mediante nossa concorrência e demanda. Esta é uma fase de extrema importância e crucial para os resultados que pretendemos alcançar, pois é através da análise do mercado e da pesquisa aplicada para os potenciais consumidores que iremos definir a nossa demanda através dos sonhos e vontades de cada um.

Gráfico 4 Microambiente da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2015.

5.1 Análise de Mercado

A cidade de Santo André apresenta uma população de 704.942 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014) e está situada na região integrada do ABCDM (municípios Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá) do estado de São Paulo. Para essa região também é relativamente comum encontrar a sigla ABCDMRR, que também inclui os municípios de Ribeirão Pires, Mauá e Rio Grande da Serra (figura 15). A empresa deste trabalho tem como característica atender o público das classes B e C.

Figura 15 Mapa da Região do ABC.



Fonte: Wikipédia (2014).

Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), a população de Santo André era de 676.407 habitantes no censo de 2010, portanto, se forem considerados os dados de 2013, como público-alvo verifica-se um aumento de potencial de consumo de 4,04%. Ainda conforme o Atlas, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da cidade de Santo André estava em 0,738 no ano de 2000 e cresceu para 0,815 no ano de 2010 e esse índice corrobora para interpretar que o mercado está em crescimento (figura 16).

Figura 16 Evolução do Município de Santo André.

Fonte: Deep Ask (2013).



O Grande ABC é quinto maior polo de consumo do Brasil. Juntas, as sete cidades vão movimentar neste ano cerca de R$ 56,18 bilhões - ou seja, alta de 12,45% na comparação com 2012, quando os municípios da região foram responsáveis por R$ 49,96 bilhões. Somente as capitais São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte estão à frente das sete cidades. Os dados fazem parte de pesquisa da IPC Marketing Editora (*apud* SANTOS, 2013).

Apesar da alta, a posição no ranking nacional é a mesma do ano passado, reflexo da expansão no consumo também no restante do País.

"Em 2012, a participação do Grande ABC foi de 1,84% no total do consumo nacional e em 2013 será de 1,87%. Este crescimento se deve ao aumento na quantidade de domicílios da classe B", esclarece Pazzini (*apud* SANTOS, 2013). Significa dizer que a cada R$ 100 gastos no País neste ano, R$ 1,87 são usados por moradores desta região.

Considerando o ranking estadual, as sete cidades juntas respondem pela segunda colocação, atrás apenas da Capital, que tem potencial de consumo de R$ 277,3 bilhões neste ano.

Considerando as cidades separadas, a mais bem colocada no ranking é São Bernardo, que ocupa a 15ª posição nacional e a quarta estadual. Na sequência está Santo André, com o 16º e o quinto lugar, respectivamente. Mauá está em 53º e 15º; Diadema, em 58º e 17º; São Caetano, 97º e 31º; Ribeirão Pires, 207º e 64º; e Rio Grande da Serra, 580º e 163º.

O estudo revela que 76,5% dos domicílios da região pertencem às classes A e B de consumo, que têm renda mensal familiar entre R$ 2.350 a R$ 20.958. "O processo de migração social positiva continua em todo País, mas não significa necessariamente aumento da renda e do consumo", diz Marcos Pazzini (apud SANTOS, 2013).

A classe C corresponde a 21,3% e o salário varia entre R$ 1.034 e R$ 2.349. Na sequência está a D, com 63.123 casas, com renda de até R$ 1.034. Famílias que contam com menos de R$ 668 por mês para sobreviver compõem a classe social E, que tem 1.409 representantes.

A pesquisa mostra ainda que o número de domicílios na região passou de 800.666, registrados em 2012, para 806.007, neste ano.

Conforme este crescimento, a tendência é aumentar o consumo da população, e cresce cada vez mais a procura por novidades que estão no mercado. Um *Cake Designer* precisa ter muita criatividade, pois este é um fator principal para apresentação de seus bolos no mercado. Para confeitar um bolo, existem inúmeros tipos de produtos, os quais até pouco tempo eram apenas só enfeites, hoje, já são comestíveis.

A ABIMA (Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias e Pão & Bolo Industrializado) informa que esse mercado já "representa 9% do PIB brasileiro

com faturamento de R$ 242,8 bilhões em 2012" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS E PÃO & BOLO INDUSTRIALIZADO, 2013).

A associação explica: "O crescimento do setor se explica pelas mudanças nos hábitos da sociedade, com aumento da renda, inserção da mulher no mercado de trabalho e a evolução da economia global" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS E PÃO & BOLOS INDUSTRIALIZADOS, 2013).

Antigamente, se compararmos aos dias de hoje, eram as próprias donas de casa que faziam os bolos para comemoração de aniversário de seus filhos. Faziam também a decoração da mesa, os docinhos e os salgadinhos.

Atualmente existem buffets móveis, que organizam as festas no local que o cliente quiser. Toda a parte de alimentação da festa é contratada por terceiros, recorrendo às confeitarias, por exemplo.

Um mercado que cresceu de uns quatro anos para cá é o daqueles bolos que chamamos de "*Receita da Vó*". Pelo fato de que o investimento e custo são baixos, a aceitação do público já se dá como certa.

As pessoas se especializam cada vez mais para serem "*Cake Design*", mas por outro lado, os bolos feitos por esse tipo de especialista se tornam caros, pelo fato de serem utilizados produtos específicos, e alguns bolos demoram quase dois dias para ficarem prontos. É quando os consumidores optam por bolos confeitados com Chantilly, que além de serem mais baratos, são mais saborosos. Bolos confeitados com Pasta Americana são mais secos.

5.2 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado aplicada analisou a demanda quantitativa da região em que o negócio será criado.

Para ser traçado um perfil do público-alvo foi aplicado um questionário na ferramenta *Survey Monkey* que foi divulgada através da rede social Facebook (para visualizar o questionário completo, veja o Apêndice A). Este questionário ficou disponível para coleta das informações de 10/07/2014 a 22/07/2014 e foram preenchidos 100 questionários. Partindo dos dados coletados, pudemos fazer algumas análises, como será detalhado a seguir.

5.2.1 Instrumentos de Coleta de Dados, Objetivos e Análises dos Dados Coletados

O questionário apresentou os instrumentos de coleta de dados demonstrados abaixo. A partir desses dados, foi feita uma análise, como segue.

Instrumento de coleta de dados:

1) Qual o seu sexo?

a) feminino

b) masculino

Objetivo:

Esta pergunta tem como principal objetivo identificar de quem é a maior procura por este tipo de serviço.

Análise dos dados coletados

Com esta, primeiramente, constatou-se que há um número maior de mulheres que se interessou pelo serviço proposto pela Espaço dos Bolos, conforme expresso no Quadro 9 e Gráfico 5.

Quadro 9 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 1.

Feminino	Masculino
56	44

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 5 Resultado Gráfico da Pergunta 1.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

2) Qual sua faixa etária?

a) 15 a 25 anos

b) 25 a 35 anos

c) 35 a 45 anos

d) acima de 45 anos

Objetivo:

Esta pergunta tem como principal objetivo identificar a idade do público-alvo a ser atendido.

Análise dos dados coletados:

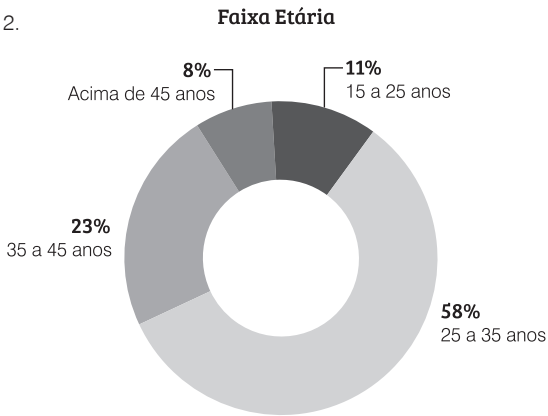
Com esta podemos identificar que a preferência pelo nosso serviço está nas pessoas entre 25 a 35 anos, conforme expresso no Quadro 10 e Gráfico 6.

Quadro 10 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 2.

Faixa Etária	
15 a 25 anos	11
25 a 35 anos	58
35 a 45 anos	23
Acima de 45 anos	08

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 6 Resultado Gráfico da Pergunta 2.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

3) Em qual cidade vive?

a) Santo André
b) São Caetano do Sul
c) São Bernardo do Campo
d) São Paulo
e) Outras

Objetivo:

Identificar se na localização onde a Espaço dos Bolos será instalada há procura por este serviço.

Análise dos dados coletados:

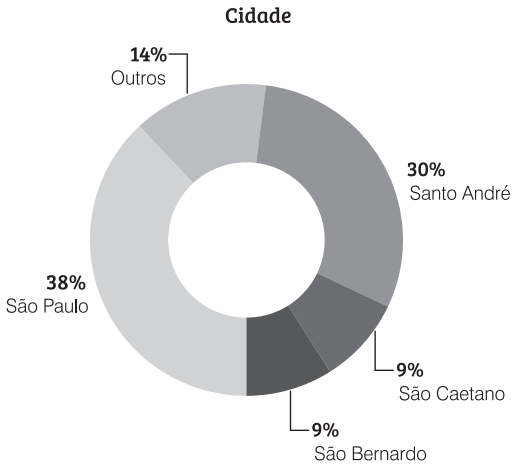
Esta pergunta constatou que a localização onde a Espaço dos Bolos será instalada tem uma boa aceitação pelo serviço que será desenvolvido, conforme expresso no Quadro 11 e Gráfico 7.

Quadro 11 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 3.

Em qual cidade vive?	
Santo André	30
São Caetano	09
São Bernardo	09
São Paulo	38
Outros	14

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 7 Resultado Gráfico da Pergunta 3.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

4) Qual sua renda familiar?

a) até R$ 1.499,00
b) de R$ 1.450,00 a R$ 2.899,99
c) de R$ 2.900,00 a R$ 7.249,99
d) de R$ 7.250,00 a R$ 14.499,99
e) de R$ 14.500,00 ou mais

Objetivo:

Identificar se o público-alvo escolhido da Espaço dos Bolos está disposto a utilizar sua renda na compra de bolos e serviços de festas.

Análise dos dados coletados:

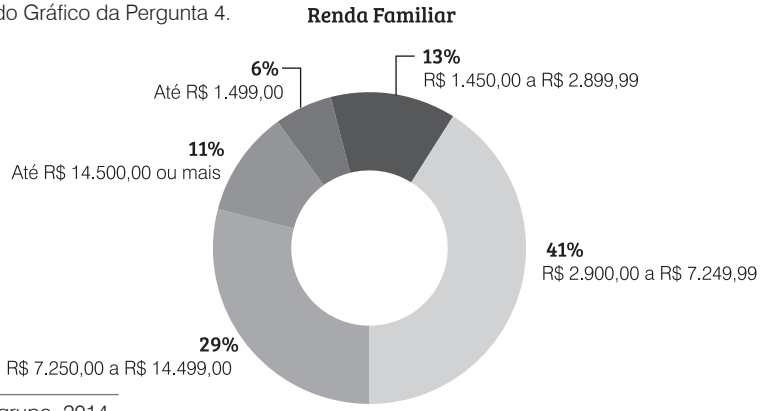
Por esta pergunta foi possível constatar que o público-alvo escolhido tem interesse nos serviços que serão prestados pela Espaço dos Bolos, conforme expresso no quadro 12 e gráfico 8.

Quadro 12 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 4.

Renda Familiar	
Até R$ 1.499,00	06
R$ 1.450,00 a R$ 2.899,99	13
R$ 2.900,00 a R$ 7.249,99	41
R$ 7.250,00 a R$ 14.499,99	29
R$ 14.500,00 ou mais	11

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 8 Resultado Gráfico da Pergunta 4.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

5) Costuma comemorar aniversário ou fazer eventos?

a) sim

b) não

Objetivo:

Identificar o número de pessoas que comemoram aniversários ou fazem eventos.

Análise dos dados coletados:

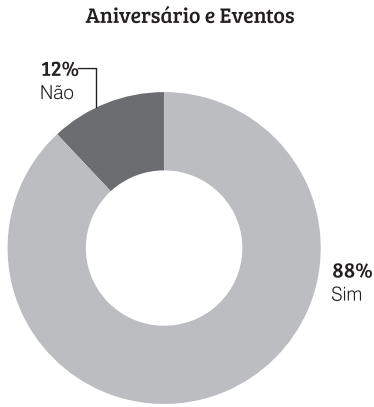
Por esta pergunta o Espaço dos Bolos consegue ter uma estimativa de pessoas que realizam eventos, conforme expresso no Quadro 13 e Gráfico 9.

Quadro 13 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 5.

Aniversário ou Eventos	
Sim	88
Não	12

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 9 Resultado Gráfico da Pergunta 5.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

6) Costuma comprar bolo?

a) sim

b) não

Objetivo:

Identificar se o público compra bolo, não somente em ocasiões de eventos.

Análise dos dados coletados:

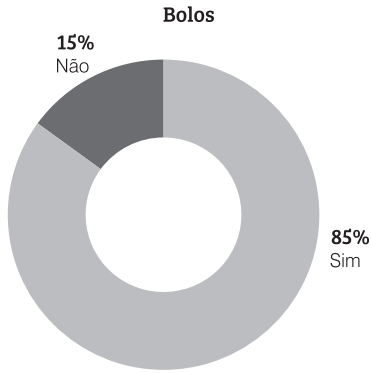
Com esta pergunta constatou-se que há um grande interesse pela compra de bolos e serviços de confeitaria, conforme expresso no Quadro 14 e Gráfico10.

Quadro 14 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 6.

Bolos	
Sim	85
Não	15

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 10 Resultado Gráfico da Pergunta 6.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

7) Caso sua resposta tenha sido afirmativa para a última pergunta, favor responder em quais estabelecimentos realiza este tipo de compra?

a) padaria
b) mercado
c) confeitaria
d) boleira

Objetivo:

Identificar quais a preferências das pessoas no momento de realizar sua compra de bolos.

Análise dos dados coletados:

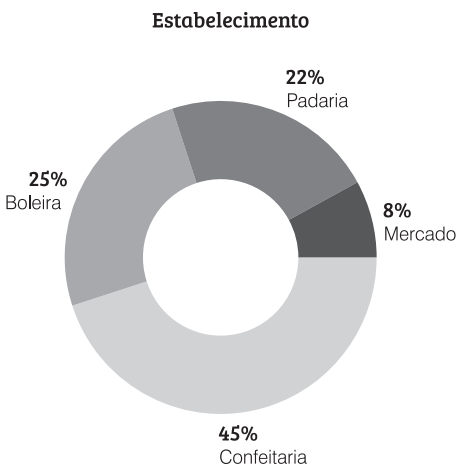
Com esta pergunta foi possível identificar que a preferência é pelo estabelecimento especializado na prestação deste serviço, conforme expresso no Quadro 15 e Gráfico 11.

Quadro 15 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 7.

Quais estabelecimentos realiza esta compra	
Padaria	22
Mercado	08
Confeitaria	45
Boleira	25

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 11 Resultado Gráfico da Pergunta 7.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

8) Qual o principal motivo que faz você comprar bolo desses estabelecimentos?

a) qualidade
b) comodidade
c) preço
d) serviço
e) indicação
f) degustação antes da compra

Objetivo:

Identificar o motivo decisório na compra ou na escolha desses estabelecimentos.

Análise dos dados coletados:

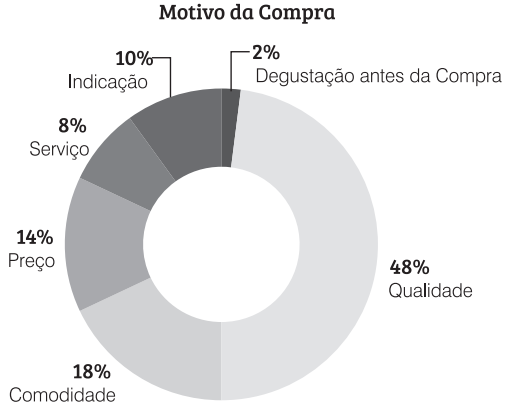
Constatou-se que o fator decisivo é qualidade na escolha de um estabelecimento, conforme expresso no Quadro 16 e Gráfico 12.

Quadro 16 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 8.

Motivo para Compra	
Qualidade	48
Comodidade	18
Preço	14
Serviço	08
Indicação	10
Degustação antes da Compra	02

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 12 Resultado Gráfico da Pergunta 8.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

9) Qual o preço médio que você paga na compra dos bolos?

a) R$ 30,00 kg
b) R$ 40,00 kg
c) R$ 50,00 kg
d) acima de R$ 60,00 kg

Objetivo:

Identificar quanto o consumidor está disposto a pagar por um bom serviço ou produto.

Análise dos dados coletados:

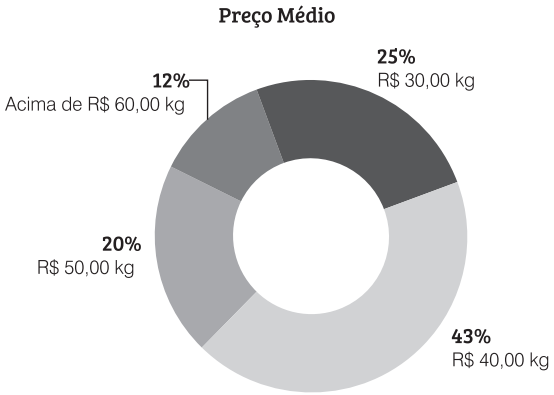
Constatou-se que o valor justo para ser ter um bom serviço é de R$ 40,00, conforme expresso no Quadro 17 e Gráfico 13.

Quadro 17 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 9.

Preço Médio	
R$ 30,00 kg	25
R$ 40,00 kg	43
R$ 50,00 kg	20
Acima de R$ 60,00 kg	12

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 13 Resultado Gráfico da Pergunta 9.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Instrumento de coleta de dados:

10) Já foi oferecido a você o serviço de degustação domiciliar de bolos e doces?

a) sim
b) não

Objetivo:

Identificar se o público conhece o serviço que a Espaço dos Bolos está disposta a desenvolver.

Análise dos dados coletados:

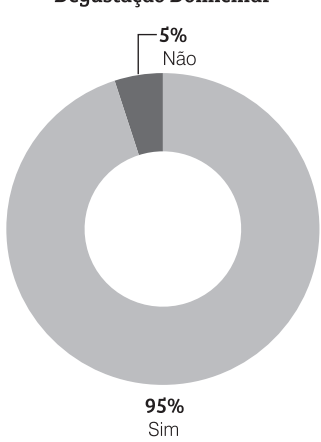
Constatou-se que não é um serviço conhecido pelo público-alvo e, dos 100 questionários realizados, 95 teriam interesse em conhecer o serviço de degustação, conforme expresso no Quadro 18 e Gráfico 14.

Quadro 18 Quadro Representativo dos Dados Analisados da Pergunta 10.

	Degustação Domiciliar
Sim	95
Não	05

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 14 Resultado Gráfico da Pergunta 10.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

5.2.2 Conclusão Pesquisa de Mercado

De acordo com pesquisa realizada, constatou-se que os produtos e serviços realizados pela Espaço do Bolo terão boa aceitação na região de Santo André onde serão suas instalações. O público que demonstrou um maior interesse está na faixa etária de 25 a 35 anos. Atingiremos um público com renda familiar média entre R$ 2.900,00 a R$ 7.249,99. Notamos também que as pessoas costumam comemorar aniversário com bolos comprados em confeitaria pela qualidade apresentada do

produto e que estão dispostas a pagar R$ 40,00 o quilo do bolo e que, entre os 100 entrevistados, 95% têm interesse no serviço.

5.3 Análise de Cliente/Consumidor

A análise do cliente/consumidor apresentou as seguintes informações:

a) Perfil geral: qualquer pessoa que deseja comemorar algum evento festivo;

b) Perfil psicográfico: consumidores predominantemente urbanos, modernos e que têm a vida agitada;

c) Perfil socioeconômico e profissional: as mais variáveis faixas etárias, desde jovens até idosos, em suma, pessoas que querem comemorar algum evento festivo com qualidade e conforto, de classes A/B;

d) Influências ambientais e culturais: no Brasil, é comum a comemoração de aniversários com festas padrões, o que eleva muito o consumo do bolo que representa a maior importância na ocasião;

e) Quem e como decide a compra: em grande parte das vezes, quem decide a compra é a própria pessoa que está interessada na festa, tanto para ela mesma quanto para uma terceira. A decisão da escolha do produto é feita de acordo com a disponibilidade, ou seja, se for uma festa planejada, o consumidor tende a pensar mais sobre a escolha da compra, entretanto se for algo repentino, ele procura sempre o local mais próximo;

f) Quem compra e onde compra: homens e mulheres, e o produto pode ser comprado em hipermercados, supermercados, padarias, encomendas de bolos caseiros;

g) O que espera do produto: que tenha qualidade, sabor e seja visualmente belo;

h) Frequência de compra e uso: o produto é consumido durante o ano todo, levando-se em conta que estes tipos de festas não são sazonais.

5.4 Análises da Concorrência

A análise da concorrência visa identificar os concorrentes que estão no mercado, conhecendo seu portfólio, seus pontos fortes e fracos, para que a empresa Espaço dos Bolos possa montar sua estratégia de atuar no mercado.

Identificamos que, como concorrência, temos direta e indireta, que será abordada nos próximos tópicos.

5.4.1 Concorrentes Diretos

São concorrentes diretos:

a) Concorrente A;
b) Concorrente B;
c) Concorrente C.

Uma das concorrentes diretas, o Concorrente A, começou em 1953 e, hoje, possui quatro lojas na região do ABC. Em 2014, inaugurou sua primeira franquia em São Paulo, na rua Augusta. Prepara pães, doces, bolos, biscoitos, salgados, lanches, rotisserie, sorvetes, cafés, chás, sucos e todos os produtos exclusivos de padaria.

Seus pontos positivos são:

a) Boa localização;
b) Utilização de produtos naturais;
c) Oferta de produtos exclusivos.

E seus pontos negativos são:

a) É considerada, em alguns produtos, como sendo cara;
b) Não faz bolos exclusivos;
c) Não possui atendimento diferenciado.

O Concorrente B é uma rede especializada em bolos artesanais, com mais de 13 anos de existência e mais de 126 lojas atualmente. Surgiu no interior de São Paulo, na cidade de Salto, e avança para todo o Brasil, presente em cinco estados. Abrange mais de 80 variedades de sabores.

Seus pontos positivos são:

a) Boa comunicação;
b) Diversas localizações;
c) Produtos diferenciados.

E seus pontos negativos são:

a) Não atende tão bem à demanda das diversas classes sociais;
b) Possui limitados serviços para festas;
c) Consumidor sempre deve ir à loja.

O Concorrente C começou no ano de 2000, quando sonhava levar seus produtos de qualidade às festas de adultos e crianças. Desde quando era criança, esse concorrente colecionava receitas que aprendia e que, no futuro, poderia usar. Come-

çou seu negócio fazendo apenas salgados, mas depois acrescentou em seu portfólio bolos e doces. Começou sua produção numa cozinha no fundo de sua casa. Seis anos depois, montou sua primeira loja no bairro Homero Thon, depois sua segunda loja no bairro Jardim Marek, e há menos de um ano inaugurou sua loja no Atrium Shopping Santo André (todas as lojas localizadas na cidade de Santo André).

Seus pontos positivos são:

a) Produtos diversificados;
b) Preço acessível;
c) Boa comunicação.

E seus pontos negativos são:

a) Não atende tão bem à demanda das diversas classes sociais;
b) Não tem atendimento diferenciado;
c) Consumidor sempre deve ir à loja.

5.4.2 Concorrentes Indiretos

São concorrentes indiretos:

a) Concorrente D;
b) Concorrente E.

O Concorrente D foi inaugurada em 2007, pelo sócio Fortunato José de Queiroz. Em 2007, ganhou o prêmio de "Melhor Panificadora do Ano", conferido pelo SIPAN/AIPAN (Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Santo André e Associação das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Grande ABC).

Seus pontos positivos são:

a) Conhecida na região do ABC;
b) Boa qualidade;
c) Possui produtos diferenciados.

E seus pontos negativos são:

a) Não possui um único segmento de produto;
b) Não oferece atendimento diferenciado;
c) Consumidor sempre deve ir à loja.

O Concorrente E está há 42 anos no bairro da Vila Pires, em Santo André e possui hoje três unidades.

Seus pontos positivos são:

a) Conhecida na região do ABC;
b) Variedade no cardápio;
c) Produtos frescos.

E seus pontos negativos são:
a) Não possui um único segmento de produto;
b) Não oferece atendimento diferenciado;
c) Consumidor sempre deve ir à loja.

De uma maneira geral, a empresa Espaço dos Bolos tem em suas mãos um serviço exclusivo que seus concorrentes não oferecem: o serviço de Degustação Delivery. É com isso que ela se destacará no mercado ao início de seu negócio. Ela também terá um espaço em sua confeitaria para Degustação, atraindo mais a clientela.

Podemos concluir pelo Quadro 19 que a empresa que mais se aproxima de nossos negócios é a rede de lojas do Concorrente B, pois ela vende apenas bolos. Numa escala de 0 a 50, ela ficou num total de 170. Tem produtos de qualidade, mas, em contrapartida, seus preços são elevados em comparação aos preços da Espaço dos Bolos e não produzem docinhos. Com relação ao sabor, através de degustação, pode-se dizer que foram considerados um tanto pouco "doces".

Quadro 19 Grade de Avaliação das Características dos Concorrentes Diretos e Indiretos.

Nome Concorrentes	Qualidade Produtos	Imagem	Sabor	Diversificação Produtos
Concorrente A	50	50	50	50
Concorrente D	**30**	**40**	**30**	**50**
Concorrente E	30	40	30	50
Concorrente B	**50**	**40**	**40**	**40**
Concorrente C	40	30	40	40

Fonte: Autoria do grupo, 2014.
Nota: Escala: 50 = Excelente; 40 = Ótimo; 30 = Bom; 20 = Regular; 10 = Satisfatório; 0 = Ruim.

Em seguida, está a empresa Concorrente C, que vende salgados também. Numa escala de 0 a 50, ela ficou num total de 150. Ainda está em expansão no mercado, e seus bolos são considerados "doces". Ambas as empresas têm preços acessíveis com relação às classes B e C.

O Concorrente A, o Concorrente D e o Concorrente E, vendem bolos, porém seus portfólios são maiores. Incluem pães, sobremesas, salgados, self service, frios, entre outros. Dentro de uma escala de 0 a 50, a que melhor se saiu foi a rede do

Concorrente A, ficando num total de 200, pois seus produtos são de qualidade, considerados "caseiros", e não produzem bolos com matéria-prima industrializada.

E por fim, o Concorrente D e o Concorrente E, , numa escala de 0 a 50, ficaram num total de 150 cada. São bem conhecidas na região do ABC. Essas padarias possuem muitos produtos com matéria-prima industrializada, tornando seus produtos menos saborosos.

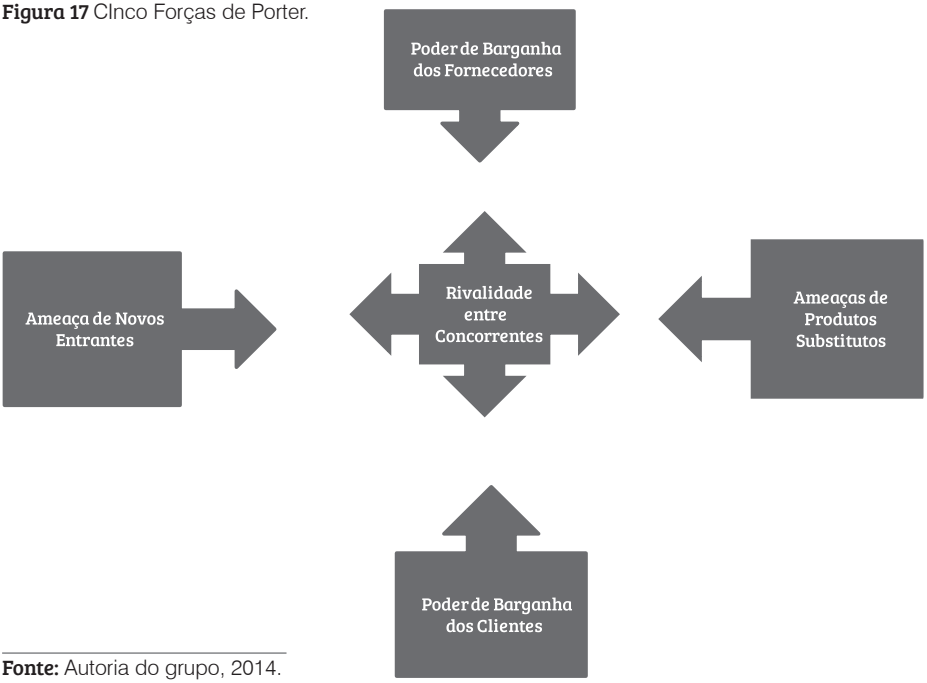
6. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS: 5 FORÇAS DE PORTER

De acordo com Porter (2004, p. 4):

> A meta estratégica competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-la a seu favor.

O desenvolvimento da estratégia é procurar entender a fundo cada força, o conhecimento da pressão competitiva e destacar os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia e trazer esclarecimento às áreas em que as tendências da indústria são da maior relevância, quer como oportunidade ou ameaças (figura 17).

Figura 17 CInco Forças de Porter.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Entender estas fontes será útil ao considerar áreas para diversificação, sem esquecer seu foco principal que é a estratégia da indústria individual. A análise estrutural é a base que fundamenta a formulação da estratégia competitiva e também pode ser aplicada no diagnóstico da concorrência ou em qualquer país ou mercado internacional.

A análise das cinco forças competitivas demonstrou:

1) Nível de Rivalidade: comparando-se aos concorrentes diretos, poderá haver um intenso grau de rivalidade futuramente, pois a empresa Espaço dos Bolos trabalhará com um serviço exclusivo, o que fará com que os demais concorrentes percam grande parte de seu público. A tendência do consumidor de desejos de exclusividade ficará cada vez maior, portanto as empresas deverão focar mais nesta especialização se quiserem manter o seu público. Considerando a proposta da Espaço dos Bolos, foram identificados três concorrentes diretos: Fátima Bolos, Sodiê Doces e a Padaria Brasileira, abaixo segue a análise. No ramo da confeitaria há sempre novos entrantes com sabores e finalizações de seus produtos que se tornam inovadores para garantir participação no mercado. Esses produtos na grande maioria das vezes concorrem com boa qualidade e preços justos;

2) Novos Entrantes: o mercado está cada vez mais avassalador, com isso as empresas procuram atender melhor seu público, e um dos desejos do consumidor é ter um produto totalmente personalizado. Com poucas empresas que ainda não atendem esta demanda ficará mais fácil a entrada de novas;

3) Produtos/Serviços Substitutos: há uma grande variedade de serviços prestados e produtos no que se diz respeito a festas e comemorações. A moda hoje em dia é o *cupcake*, que substitui o bolo de aniversário, além de ser mais prático, ele é diferenciado e visualmente bonito. Podemos encontrar grandes lojas e stands trabalhando com este produto, que é também bastante procurado pelo fato de ser totalmente personalizado ao gosto do consumidor, havendo também a possibilidade de variedade de sabores em um só "bolo", o chamado "torre de *cupcake*";

4) Fornecedores: para preservar os padrões de qualidade dos produtos da Espaço dos Bolos, estabeleceu-se parcerias com as principais marcas da indústria alimentícia, sendo elas: Garoto, Cargill, Spali, Nestlé, Vigor Pastoriza, entre outras. Assim como a qualidade dos produtos fornecidos, as parceiras possuem rede de distribuição e logística que viabilizam a entrega em diversas localidades e no prazo estabelecido. Por não possuir exclusividade nas parcerias e pelo fato de que esses produtos são facilmente encontrados

no mercado alimentício comum, além da grande quantidade de concorrentes, não existente a possibilidade de prática de preços fora da realidade do mercado. Os fornecedores da Espaço dos Bolos são atacadistas da Região de Santo André, neutralizando o seu poder de barganha, pois temos várias opções de substitutos e a possibilidade de escolhermos o menor preço e o produto que atenda à qualidade exigida pelos nossos clientes;

5) Clientes: no ramo alimentício, mais especificamente na área de confeitaria, o cliente é determinante para o processo de produção da empresa, onde é ele quem determina o que a empresa deve produzir e oferecer e não o contrário, como acontece normalmente em outros ramos de atividade. O cliente tem papel preponderante e o seu comportamento interfere diretamente na demanda. No caso desta empresa, a interferência e influência são ainda maiores, visto que a concorrência indireta é muito grande, pois existem outras opções onde se pode comprar bolos, como padarias, supermercados e boleiras conhecidas. Além disso, o poder aquisitivo e a economia interferem muito pelo fato de não ser um produto/serviço essencial, podendo ser facilmente substituído, e o cliente pode deixar de ter a facilidade de provar, degustar um bolo personalizado e fazer o seu próprio bolo em casa. As pessoas não têm tempo para ir até os locais para compra ou degustação. Receber uma empresa, com várias opções e facilidades, pode ser determinante para aquisição de novos clientes. Passando por esta etapa difícil, a empresa poderá exercer um papel importante no ramo de confeitaria e, pelo serviço diferenciado e a utilização de produtos não industrializados, ser referência para os clientes possibilitando aumento de mercado. A Espaço dos Bolos possui a seu favor o fato de ter um serviço inovador no mercado, e os nossos clientes terão uma opção reduzida de novas escolhas no mercado, além disso, estaremos sempre em busca do melhor preço e qualidade para manter a clientela sempre satisfeita.

O Quadro 20 apresenta os pontos de atratividade da Espaço do Bolos identificados em nossa pesquisa:

Quadro 20 Atratividade – Espaço dos Bolos.

TABELA DE ATRATIVIDADE	Atual			Futuro		
	Ruim	Média	Boa	Ruim	Média	Boa
Barreiras para entrada		X			X	
Barreiras para saída			X			X
Rivalidade entre concorrentes			X			X
Poder dos compradores		X				X
Poder dos fornecedores			X			X
Disponibilidade de substitutos			X			X
AVALIAÇÃO GERAL			X			X

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

De acordo com o grid de atratividade, identificamos que a Espaço dos Bolos terá barreira para entrada, tanto atualmente quanto no futuro, devido à concorrência do mercado e personalização no serviço na situação atual.

Para as barreiras para saída, tanto no cenário atual quanto no futuro, a perspectiva será boa, pois não haverá empecilhos para fechar o negócio. Para a rivalidade entre concorrentes em ambos os cenários, as situações serão boas, atualmente porque o serviço será diferenciado e não haverá concorrência totalmente direta e, futuramente, a Espaço dos Bolos já será conhecida no mercado, portanto terá mais credibilidade.

O poder de compradores terá situação média inicialmente, por se tratar de um serviço novo, embora, mais adiante, a tendência é de aumentar a fidelidade dos clientes. O poder dos fornecedores é considerado bom, uma vez que serão acordados mais prazos e descontos na negociação.

A disponibilidade de substitutos não será um problema, apesar de o consumidor seguir tendência e moda, ainda sim optam pelo tradicional bolo de festa.

7. DESCRIÇÕES DO CORE BUSINESS

A Espaço dos Bolos levará à casa de seus clientes a degustação dos bolos e doces de festas. O cliente poderá escolher pela personalização dos bolos, doces e mesa da festa ou optar apenas por algum dos serviços.

O foco do negócio é dar um tratamento diferenciado a todo potencial cliente, atendendo à necessidade por completo com um serviço especializado, de qualidade a preço justo.

O fluxo (Figura 18) funcionará da seguinte forma: o cliente entrará em contato conosco, agendaremos um horário de sua preferência para o serviço de degustação e explicar como funciona o nosso serviço, preço, prazo, quantidade e prazo para realização do pedido, tudo será firmado em contrato entre as partes.

Figura 18 Ciclo de Atendimento.



Serviço de Vendas Express

Atendimento Personalizado na Casa do Cliente



Fechamento do Contrato



Atendimento Pós-Venda

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

O pagamento será da seguinte forma: 40% no momento do pedido e o restante com cartão de crédito no ato da entrega.

O espaço físico da Espaço dos Bolos será dividido entre a área do balcão onde os clientes poderão degustar bolos em pedaços, doces e bebidas ou também utilizar o salão.

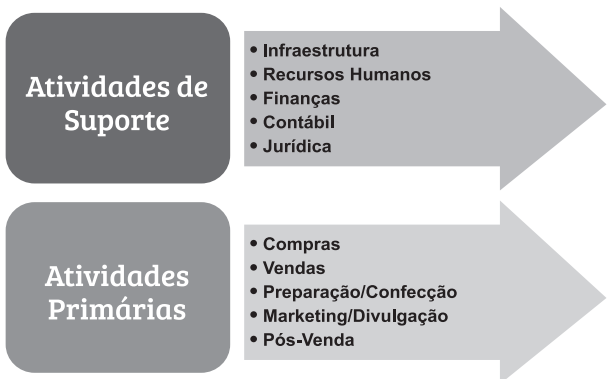
Haverá uma recepção caso o cliente também queira se dirigir à confeitaria para ver o nosso trabalho de perto. Nossa cozinha será dividida em duas partes: em uma serão apenas confeccionados os bolos e do outro lado apenas os doces, e tanto a confecção como o atendimento serão realizados por profissionais qualificados no ramo de confeitaria. Ao lado da cozinha teremos um depósito para guardar os materiais e na parte de fora haverá um lugar de acordo com as exigências sanitárias para o descarte das embalagens e resíduos.

No salão da Espaço dos Bolos, haverá um caixa para a cobrança dos produtos de consumo imediato. Nesta área, os clientes estarão em um ambiente com música, acesso a Wi-Fi e poderão dispor de estacionamento próximo.

8. DESCRIÇÕES DA CADEIA DE VALOR

Segue abaixo a Figura 19 que demonstra a cadeia de valores:

Figura 19 Cadeia de Valores.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Pela figura, podemos observar as Atividades de Apoio/Suporte, que envolvem:

a) Infraestrutura: o espaço destinado para o escritório da Espaço dos Bolos estará localizado na área administrativa, dirigida pelo proprietário. Nosso estabelecimento será alugado e dividido em ambientes:

– recepção;
– sala de escritório;
– banheiros.

b) Recursos humanos: a empresa será composta pelo proprietário, gerente, vendedor, confeiteiro, nutricionista, auxiliar de limpeza, auxiliar de cozinha, atendente, vendedor, caixa, auxiliar de confeiteiro, nutricionista, motorista e assistente administrativo;

c) Finanças: o proprietário ficará à frente deste departamento, e contará, para o seu auxílio, com o assistente administrativo;

d) Contábil: uma empresa terceirizada será contratada para realização do Serviço;

e) Jurídica: uma empresa terceirizada será contratada para realização do Serviço;

f) Marketing/divulgação: uma empresa terceirizada será contratada para realização do Serviço.

Para as Atividades Primárias, temos:

a) Compras:

– seleção de fornecedores confiáveis e de qualidade;
– negociação com fornecedores;
– relacionamento com fornecedores;
– pagamento de fornecedores;
– gerenciamento da necessidade de estoque e necessidades de compras.

b) Vendas:

– atendimento rápido e eficiente;
– serviço delivery de degustação na localização escolhida pelo cliente;
– profissionais qualificados e conectados nas últimas tendências do mercado de eventos e festas e com a responsabilidade exclusiva de atender à necessidade do cliente;

– eficiência na gestão do serviço prestado;
– facilidade na forma de pagamento.

c) Preparação/confecção:
– excelência na elaboração dos produtos com qualidade e preço justo;
– limpeza e higiene para o desenvolvimento dos produtos;
– eficiência na gestão do serviço, cumprindo todas as exigências dos pedidos realizados em prazo determinado por contrato;
– profissionais qualificados no ramo.

d) Marketing/divulgação:
– comunicação e propaganda focadas no público-alvo;
– processo de fidelização;
– ambiente decorado de acordo com as exigências do público-alvo.

e) Pós-venda:
– entrar em contato com o cliente e entender como ocorreu o andamento das encomendas;
– verificar se todas as exigências foram atendidas e qual a satisfação do cliente com o resultado.

9. ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

A análise de ambiente interna é uma ferramenta que identifica as forças e fraquezas da empresa. Assim, é possível traçar estratégias para cada item do processo, buscando atingir um grau de competitividade maior perante o mercado. Ao identificar as fraquezas, é possível que o processo não sofra gargalhos que afetam a produção e o desempenho (Quadro 21).

Quadro 21 Processos ou Atividades da Análise Ambiental Interna.

PROCESSO OU ATIVIDADE	CAPACIDADE	GRAU DE COMPETÊNCIA - 0 A 100	FRAQUEZA - 0 A 50	FORÇA - 51 A 100
Distribuição	Serviço de degustação e entrega delivery	80		X
Marketing	Degustação personalizada com campanhas estratégicas em diversas mídias	90		X
Vendas	Vendas com relacionamento interpessoal	70		X
Produção	Processo artesanal com tempo espera relacionado ao pedido	60		X
Gestão de Pessoas	Administração do capital humano	49	X	
Tecnologia da Informação	Gerenciamento de vendas e controle de estoque	80		X
Contabilidade e Finanças	Profissional com formação e experiência em Contabilidade e Finanças	80		X

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Para uma análise ambiental interna adequada é necessário definir os processos abaixo:

a) Processo ou atividade de distribuição;
b) Processo ou atividade de marketing;
c) Processo ou atividade de vendas;
d) Processo ou atividade de produção;
e) Processo ou atividade de gestão de pessoas;
f) Processo ou atividade de tecnologia da informação;
g) Processo ou atividade de contabilidade e finanças.

9.1 Processo ou Atividade de Distribuição

A confeitaria oferece sistema delivery, tanto na entrega como no serviço de degustação. O cliente poderá entrar em contato (via e-mail, telefone ou home page). Temos apenas um vendedor técnico, que fará as visitas solicitadas. A nossa área de abrangência de visita e entrega será no Grande ABC.

Temos apenas uma loja localizada no bairro Vila Tibiriçá. Se o cliente morar longe da confeitaria, corre-se o risco de ele ir até outra loja.

O preço dos bolos vai variar de acordo com a região onde a confeitaria for instalada, pois quanto mais nobre for o bairro, maior será o valor do aluguel do prédio.

9.2 Processo ou Atividade de Marketing

A marca Espaço dos Bolos ainda não possui um posicionamento, porém com campanhas e estratégias de marketing colocaremos no mercado para que esta marca seja o *Top of Mind*, no que se diz respeito à degustação de bolos personalizados.

O mercado de confeitaria tende a crescer, e a tendência é apresentar mais produtos e serviços diferenciados, pois cada vez mais o consumidor fica mais exigente e, se não conseguirmos atingi-lo com diversas opções e fazendo-o lembrar-se de nossa marca como sinônimo de qualidade, então, poderemos perder uma grande fatia do mercado.

Por esta razão se faz necessário o planejamento de campanha de marketing, pois uma vez posicionados no mercado, ficará mais difícil sair.

9.3 Processo ou Atividade de Vendas

A venda direta se destaca por ser um serviço personalizado com grande interatividade e confiança entre as partes, o que geralmente permite o desenvolvimento de fortes relações com os clientes.

A venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing, e consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através dos vendedores. Por ser pessoal, esta forma de venda apresenta muitas vantagens, entre elas, o vendedor poder adaptar ou elaborar o produto da forma que o cliente precisar.

Para vender um bolo, existem inúmeros fatores importantes a serem apontados: qualidade, preço, atendimento, localização etc. Para recrutar um vendedor no setor de confeitaria, é preciso ter certeza de que ele saiba realmente o que está vendendo. A começar da degustação dos produtos, fazer cursos de confeitaria, ter CNH (Carteira Nacional de Habilitação) para dirigir-se até o cliente, conhecer o mercado de confeitaria. Ele tem que ter o poder de persuasão, empatia, disposição, fazer o trabalho de pós-venda.

No momento da demonstração dos nossos produtos, o vendedor deve saber primeiro qual a necessidade do cliente, posteriormente ele irá traçar uma linha de apresentação de modo que o cliente se interesse pelo que está sendo apresentado, pois de nada adianta demonstrar todos os produtos se a necessidade do cliente é única e específica.

Após escolhido o produto pelo cliente, o vendedor deverá passar para o cliente quais são as opções de sabores, recheios, coberturas, entre outros detalhes que o atenda, e neste momento deve ser determinada a forma de pagamento, o prazo de entrega e horário, para que tudo seja cumprido adequadamente, e não haja insatisfação do cliente.

9.4 Processo ou Atividade de Produção

A logística está cada vez mais integrada em todas as áreas relacionadas à produção e à satisfação do cliente, todo o processo do produto está interligado desde o início da produção até o produto final que chega ao consumidor. A competência de logística decorre da competência da empresa para fornecer os serviços ao cliente. A distribuição correta do produto só é desencadeada quando há um processo planejado e estruturado; o processo de distribuição é um dos mais críticos e o que inspira mais atenção, pois atrasos com clientes podem resultar em muitos prejuízos para as empresas como a própria perda da venda e do cliente.

Enquanto os outros elementos desenvolvem suas estratégias, o consumidor desenvolve suas preferências baseado na forma como é tratado pela cadeia de valor. Dessa forma, a Logística é um fator fundamental para a conquista e retenção do cliente. Esse cliente está exigindo elevados níveis de desempenho dos fornecedores. O cliente deseja ter sua entrega com agilidade, rapidez e segurança. A tolerância do consumidor em esperar respostas eficientes está sendo reduzida. Com isso, a tarefa

da cadeia de valor agora é identificar as exigências do segmento em que atua e fazer uma constante reestruturação do processo de logística e distribuição.

9.4.1 Administração da Produção

Pelo fato dos nossos produtos serem artesanais, teremos uma produção mais manual, o que pode acarretar maior tempo de produção por pedido. As matérias-primas devem ser compradas conforme os pedidos de vendas, evitando-se alto estoque, tanto de matérias-primas como de produtos já acabados.

Concluindo, com os equipamentos industriais e mobiliário (como forno industrial, fogão industrial, refrigerador industrial, batedeira industrial, liquidificador industrial, mesa inox com três gavetas, prateleira para guardar materiais, embalagens descartáveis, produtos de limpeza, coifa industrial), e funcionários devidamente qualificados (como confeiteiro, auxiliar de confeiteiro e auxiliar de cozinha qualificados, para ajudar a atender aos pedidos solicitados pelo Departamento de Vendas, por meio de um vendedor), podemos classificar a nossa produção em 60, ou seja, como boa.

9.5 Processo ou Atividade de Gestão de Pessoas

Pelo fato de a empresa estar iniciando, contaremos apenas com 17 funcionários e não será necessária a criação de um Departamento de Recursos Humanos, sendo que as seleções, admissões e demissões de colaboradores serão realizadas pelo Administrador da Empresa e pelo Gerente. A parte operacional da folha de pagamento deverá ser efetuada pelo escritório de contabilidade contratado.

A empresa deverá contratar o vendedor, os auxiliares de cozinha, auxiliares de confeiteiros e confeiteiros extremamente qualificados e capacitados. É importante que os confeiteiros e auxiliares estejam devidamente uniformizados e o vendedor bem-vestido para as visitas na casa dos clientes. Tal fato demonstrará um nível de profissionalismo e organização da empresa.

A política de remuneração e promoção deverá ser baseada em metas, por exemplo, de produtividade para cada funcionário, o qual, se atingindo, será recompensando devidamente, em outras palavras, por meritocracia.

Todos os procedimentos operacionais deverão estar formalizados em manuais, por exemplo: procedimentos de manutenção dos maquinários, entre outros. Na maioria dos casos tais documentos serão elaborados pelos funcionários com experiência sobre o assunto abordado.

Pelo fato de a empresa estar sediada em Santo André, temos que negociar com o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Santo André – SIPAN. Teremos também que seguir a convenção coletiva da categoria.

Concluímos que, por não existir um departamento de recursos humanos e pelo fato de o vendedor e os auxiliares poderem ser treinados, a classificação geral de capacidade e competência deve ser 49, ou seja, regular. A dificuldade será na contratação de um bom confeiteiro, pelo fato de os produtos serem exclusivos e artesanais.

9.6 Processo ou Atividade de Tecnologia da Informação

Os sistemas de informação atuarão em diversas áreas dentro da empresa, como vendas, controle de estoques, folha de pagamento, administração geral. Para isso deverá ser contratado uma empresa especializada para analisar as customizações necessárias.

A segurança será feita através de senha por usuário, sendo que cada usuário terá acesso à sua área de atuação dentro do sistema.

Deverá ser definido um acordo de disponibilidade de serviço com a consultoria para garantir o funcionamento do sistema, evitando ou minimizando possíveis falhas.

9.7 Processo ou Atividade de Contabilidade e Finanças

Diante das novas necessidades do mercado e mudanças trazidas por novas leis e procedimentos contábeis, o profissional da área contábil precisa estar preparado e ciente dos novos desafios que irá enfrentar. O exemplo disso são as empresas optantes pelo Simples Nacional e que estarão obrigadas à entrega da EFD (Escrituração Fiscal Digital), ICMS/IPI (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias sobre Prestações de Serviço de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação / Imposto sobre Produtos Industrializados) a partir de 01 de janeiro de 2016, com a possibilidade de antecipação desse prazo, conforme critério de cada Unidade Federada. Veja no Anexo B a legislação que trouxe tal prazo.

As informações geradas pela gestão financeira auxiliam as empresas na tomada de decisão, pois com elas, as empresas verificam sua situação atual e projetam o futuro.

A demonstração do fluxo de caixa é um instrumento de importante relevância, onde serão identificados os recursos disponíveis para o processo de gestão. Uma das ferramentas utilizadas para análise financeira é a Demonstração dos Fluxos de Caixa, que em conjunto com as demais demonstrações contábeis auxiliam os usuários na avaliação de liquidez, de solvência e capacidade da empresa em se adaptar às novas circunstâncias.

9.7.1 Capital de Giro Líquido (CDGL)

Capital de Giro é o montante necessário para que um estabelecimento possa manter seus negócios em atividade (girando). Tem que haver recursos para honrar seus compromissos como: comprar mercadorias, pagar funcionários, contas de água, luz, telefone, tributos e etc., sendo obtidos estes valores através das operações da empresa (de venda de mercadorias e serviços).

Para ser um negócio atrativo, e também para sobreviver, a quantidade de receitas da empresa deve ser superior a das despesas, mas mais do que isto, o ritmo de entradas e saídas de dinheiro deve estar harmonizado, de forma a haver dinheiro em caixa para saldar as obrigações (gestão de fluxo de caixa), quando estas vencerem. Uma das formas de avaliarmos o equilíbrio desta gestão de caixa e liquidez é através do indicador "Capital de Giro Líquido (CDGL)" que pode ser calculado a partir do Balanço Patrimonial.

Sendo observado o Fluxo de Caixa do dia a dia, será possível entender como está a gestão dos recursos (se há sobra ou falta deles), mas este indicador é interessante por possibilitar que, por meio de uma peça contábil única, possamos ter um indicativo do que está acontecendo.

Não confundir estes conceitos com o ato de "tomar um empréstimo de Capital de Giro numa instituição bancária", por exemplo. Esta é uma forma de obtenção de empréstimos para utilizar nas atividades da entidade sem uma contrapartida (direta) de um bem (como no caso do financiamento).

A fórmula do indicador é a seguinte: (PATRIMÔNIO LÍQUIDO + PASSIVOS DE LONGO PRAZO) – (ATIVOS NÃO CIRCULANTES)

Ao somar o Patrimônio Líquido com os Passivos de Longo Prazo, estamos juntando o valor que a empresa tem de capital próprio, capital seu, e capitais de terceiros que foram obtidos, mas cuja liquidação só se dará mais adiante – ou seja, dinheiro que ela pegou, mas não precisará se preocupar em pagar naquele momento.

Assim, temos um recurso disponível para usar em investimentos permanentes e no dia a dia dos negócios.

Desta soma citada, extraímos os Ativos Não Circulantes, já que estes são ativos que, como serão liquidados apenas mais adiante (ou muito mais adiante – no caso do Imobilizado), têm como seu correspondente natural também os passivos de longo prazo (e o capital próprio).

Se o Patrimônio Líquido da empresa for de $100, Passivos de Longo Prazo $50 e Ativos Não Circulantes $80, o indicador terá o valor de $70 ($100+$50 – $80) que significa que a empresa cobriu os Ativos Circulantes com recursos de longo prazo de terceiros e próprios com folga, podendo utilizar os $70 que sobraram em atividades de curto prazo, o que é bem interessante.

Se o indicador mostrasse um valor negativo, significaria que ela empregou todo o capital de terceiros de longo prazo que obteve, e também seu capital próprio nos Ativos Não Circulantes, e ainda sim isto não foi suficiente para cobri-los, sendo necessário utilizar recursos de curto prazo para que a conta fechasse (o que não é bom).

É imprescindível que a empresa mantenha esta relação de capitais em equilíbrio para que ela não utilize inadequadamente os recursos de curto prazo e possa cair em uma forma de endividamento muito onerosa que comprometa sua lucratividade.

Vale lembrar que este não é um índice para ser visualizado em isolado num balanço. É preciso sempre vê-lo em conjunto com outros indicadores para se traçar um parecer, mas este se mostra útil à medida que evidencia a forma como a entidade emprega seus recursos e prevê possíveis dificuldades na gestão e obtenção de novos valores (caso, por exemplo, a empresa esteja com um CDGL negativamente crescente).

Ao analisar internamente a Espaço dos Bolos, o negócio possui aspectos positivos para garantir seu sucesso, como localização, serviço inovador com produtos de alta qualidade que são os fatores que vão garantir o sucesso da Espaço dos Bolos. Alguns pontos também devem servir como alerta, por exemplo, não realizar mudanças bruscas no portfólio de produtos, o que pode descaracterizar a marca, e sempre manter a atenção na concorrência para que a Espaço do Bolos nunca perca a identidade de ter sido a primeira a apresentar esse serviço no mercado.

10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A ferramenta ideal para uma análise setorial são os Fatores Críticos de Sucesso, sendo que é importante focar no último nível, a concorrência da marca, e procurar identificar os pontos-chaves do sucesso.

Cada setor possui particularidades que cada nível gerencial deve atender para permanecer no negócio, e também podem ser utilizadas como comparativo no desempenho dos concorrentes. São as características da empresa que irão definir o seu sucesso ou fracasso, conforme objetivos que foram definidos no planejamento estratégico de uma empresa . A Espaço dos Bolos encontrou estes fatores ao traçar os próprios objetivos da organização e estes pontos irão se tornar referência para toda a organização nas atividades que serão desenvolvidas.

Em busca de atingir os seus objetivos traçados, foram identificadas as características mais marcantes da empresa que podem ser fator de sucesso ou fracasso, abaixo a tabela com a explanação de cada item (Quadro 22).

Quadro 22 Fatores Críticos de Sucesso.

ADM/FIN/COMP/RH		MARK/VENDAS		PRODUÇÃO		CORE BUSINESS	CLIENTE ALVO
7	CONTROLAR O ESTOQUE	7	IDENTIFICAR A NECESSIDADE DO CLIENTE	9	QUALIDADE DO PRODUTO	DEGUSTAÇÃO DELIVERY	PESSOAS QUE BUSCAM CELEBRAR UM MOMENTO MARCANTE DE SUA VIDA.
7	TREINAMENTO	9	AMPLIAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS	7	MAPEAMENTO DE PROCESSO		PESSOAS EM BUSCA DE SERVIÇO PERSONALIZADO
7	COMUNICAÇÃO INTERNA	7	DIFENCIAÇÃO DO SERVIÇO	9	SOLICITAÇÃO DO PEDIDO		
7	CONTROLE DE CUSTOS						

LEGENDA:
9 - IMPACTO EXTRA FORTE
7 - IMPACTO FORTE
5 - IMPACTO MODERADO
3 - IMPACTO FRACO
1 - NENHUM IMPACTO

Fonte: Autoria do grupo, 2015.

Ao realizar os Fatores Críticos de Sucesso da Espaço dos Bolos, identificamos que, devido ao seu Core Business, fatores que influenciam na análise setorial impactam fortemente o negócio e consecutivamente o público-alvo. Conclui-se que cada setor possui sua interligação para alcançar os pontos-chaves do sucesso.

11. ANÁLISE SWOT

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 143):

> Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de Análise SWOT [...]. Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e a capacitação da empresa que tem o maior impacto para o desenvolvimento da estratégia.

Ao realizar a o cruzamento das análises ambientais interna e externa, podemos identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio, como verifica-se a seguir no Quadro 23:

Quadro 23 Análise Swot.

OPORTUNIDADES	Aumento do poder de compra	50	50	40	50	50	40	40
	Aumento na demanda no mercado de eventos	50	50	40	50	50	40	20
	Oportunidade de novos negócios	50	50	30	30	50	30	40
AMEAÇAS	Aumento no número de concorrentes	20	30	40	40	50	10	30
	Oscilação da economia	30	30	30	50	50	10	40
	Aumento da crise hídrica e energética	30	50	10	50	50	10	40
		FRAQUEZAS: Gestão de Pessoas	Distribuição	Marketing	Vendas	Produção	Tecnologia da Informação	Contabilidade Finanças
			FORÇAS					

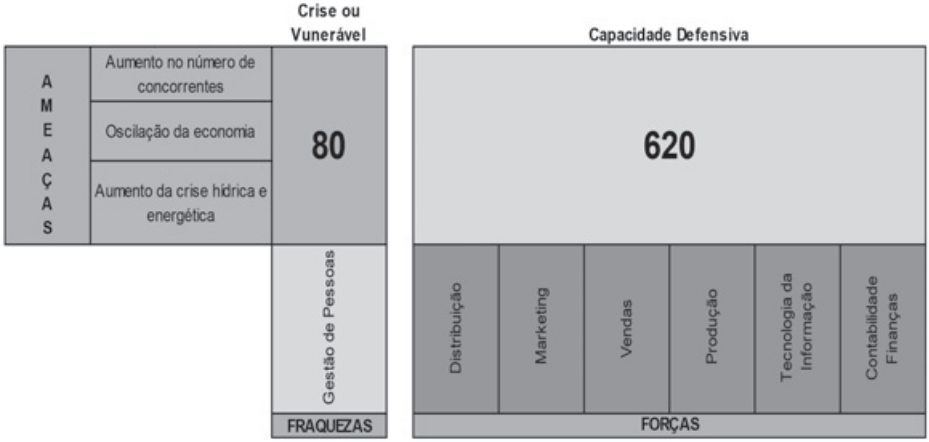
Fonte: Autoria do grupo, 2015.

11.1 Diagnóstico Estratégico

Através da ferramenta SWOT, conseguimos identificar o diagnóstico do negócio (quadro 24), assim podendo montar sua estratégia. Com isso, pode elaborar o plano de ação.

Quadro 24 Diagnóstico Estratégico.

		Restrições ou Debilitada	Capacidade Ofensiva
OPORTUNIDADES	Aumento do poder de compra	150	750
	Aumento na demanda no mercado de eventos		
	Oportunidade de novos negócios		



Fonte: Autoria do grupo, 2015.

A matriz da análise SWOT sinaliza que a Espaço dos Bolos se encaixa no quadrante de Capacidade Ofensiva, onde as Forças e Oportunidades têm destaque, ou seja, as capacidades e competências do negócio podem fomentar as oportunidades já estudadas no ambiente externo. Portanto a estratégia da empresa deve ser explorada através dos pontos fortes para impulsionar as oportunidades descobertas, assim aproveitando ao máximo a conjuntura do ambiente externo.

12. DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS

Ao analisar as perspectivas financeiras de 2014 foi possível identificar que há três pontos: a reeleição presidencial, a crise da água e a Copa do Mundo, que refletiram diretamente na economia e que irão traçar o cenário da sociedade e do Brasil nos próximos anos -- pontos que também impactarão diretamente a Espaço dos Bolos.

De acordo com a revista *The Economist* (2013 apud PINHEIRO, 2014), a economia brasileira desandou, pois o crescimento do PIB despencou de 4,3% ao ano de 2005 a 2010, para 2,0% anuais, de 2011 a 2013, enquanto a expansão em investimento caiu 9,2% para 2,3% ao ano, além disso, neste último triênio, a inflação média ficou em 6,1% ao ano e o déficit em conta corrente aumentou 1,5% do PIB.

Pinheiro (2014) explica que:

> O Brasil passou a ser visto como frágil e vulnerável à normalização da política monetária americana. Talvez nenhum outro indicador mostre isso mais claramente do que a poupança nacional ter caído, em 2013, a apenas 13,9% do PIB, gerando um recorde, pelo menos desde 1995, na necessidade de financiamento externo do país. Isso é um claro prenún-

> cio de que no médio prazo, o Brasil passará por um forte ajuste no consumo, do setor público e das famílias e no investimento, como aconteceu no final dos anos de 1990 e início da década passada.

Com a reeleição do governo Dilma, o jornal "O Imparcial", de Presidente Prudente, trouxe a opinião de alguns economistas e eles apontam que "a reeleição pode representar um retrocesso na economia brasileira" (JULIANI, 2014), caso não seja efetivadas as devidas reformas que estão sendo postergadas há anos, só desta forma será possível rotacionar a economia no Brasil. De acordo com Juliani (2014),

> O desemprego demonstra através do PIB (Produto Interno Bruto) uma porcentagem aquém do que deveria, principalmente quando comparada com os índices de natalidade, descontando os indicadores da mortalidade [...]. O dólar subiu, a bolsa despencou de maneira absurda [...]. Ficaremos estagnados por 2 ou 3 anos, pois não temos elementos macroeconômicos para reerguer a economia do Brasil.

Outro ponto preocupante é a crise da água no estado de São Paulo. A estrutura dos reservatórios tem sido insuficiente para dar conta da demanda, seria preciso realizar obras para aumentar a capacidade de armazenamento de água, pois a cidade de São Paulo é bastante dependente do Sistema Cantareira. De acordo com a revista "Super Interessante",

> A culpa da crise na maior cidade do Brasil não é só da instabilidade de São Pedro. Ele jamais poderia prever, por exemplo, que a população crescesse tanto. De 4,8 milhões em 1960, o número de habitantes da capital pulou para 11,8 milhões em 2013. Isso só a capital mesmo, sem contar as outras cidades da região metropolitana. A urbanização, que aumenta a poluição dos rios e dificulta o acesso à água potável, também entrou na mistura, junto com todos aqueles outros vilões que a gente já conhece: verticalização, impermeabilização do solo, falta de planejamento, sobrecarga do sistema de abastecimento e coleta. A Sabesp estima que, em São Paulo, 25% da água se perca no caminho entre a distribuidora e as torneiras das casas. Segundo reportagem do Estadão, essa perda pode chegar a 31% (COHEN, 2014).

Esta crise causa danos no cenário econômico, o jornal "Rede Brasil Atual" define que a crise da água é ampla. "Desemprego e problemas em atividades econômicas diversas já atingem cidades e empresas na Bacia PCJ – dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí, na região metropolitana" (GOMES, 2014).

Gomes (2014) cita que:

> O problema não se dá somente pelo fornecimento de água, mas pelo esvaziamento da represa Jaguaribe, uma das cinco que compõem o Sistema Cantareira. A represa tem 30 anos, mas não recebeu nenhum tipo de manutenção ou investimento nesse período. [...] é preciso observar que, além do fornecimento de água, estão em risco o empreendedorismo, os empregos e o turismo da região.

Outro fator que afetou a economia brasileira em 2014 foi a Copa do Mundo. Apesar de ser um evento que aumenta o bem-estar, tem impacto relevante na economia. Para o economista Celso Toledo (ALVARENGA, 2014): "Foi como se tivéssemos tido um grande feriado prolongado. E se o país trabalhou menos, também produziu menos". A produção caiu, as vendas no varejo caíram, quando se faz a análise dos setores houve quem faturou com a Copa, sobretudo os setores ligados ao turismo e lazer.

Ao avaliar o cenário econômico do Brasil também foi necessário avaliar a indústria de panificação e confeitaria. De acordo com Rocha (2011), atualmente,

> Os empreendimentos que atuam no setor da panificação e confeitaria compõem um dos maiores segmentos industriais do Brasil, sendo um dos mais importantes setores econômicos. Sua participação na indústria de produtos alimentares é de 36,2%. [...] São mais de 63 mil panificadoras em todo o país, sendo aproximadamente 96% das padarias classificadas como micro e pequenas empresas. [...] O setor gera mais de 700 mil empregos diretos, dos quais 35% estão empregados no setor produtivo, além de 1,8 milhões indiretos (ABIP, 2010; SINDIPAN-SP/AIPAN-SP, 2011 apud ROCHA, 2011, p. 4).

As empresas de Panificação e Confeitaria brasileiras apresentam uma evolução nos últimos anos. Em 2010, o índice de crescimento foi superior aos 13,7% estimado. O faturamento chegou aproximadamente a R$ 56,3 bilhões de reais, devido às transformações ocorridas que agregaram mais valor aos serviços, como o chamado *foodservice*, ou seja, foram criados espaços diferenciados para receber e suprir as necessidades dos clientes. Este fato está relacionado com a mudança do perfil do consumidor e, apesar de todas as transformações exigidas, o setor está em evidência (ROCHA, 2011).

Após esse estudo, identificamos que os cenários da Espaço dos Bolos podem ser projetados dessa maneira:

Tomando como base a quantidade média dos bolos confecccionados e bolos servidos, iremos vender o equivalente a 1.040 kg por mês. Obtemos uma referência

de que serão consumidos, em média, 4 kg por pessoa, alcançando o equivalente a 260 clientes. Consequentemente nosso *market share* será de (260/1000) x100) de 26%.

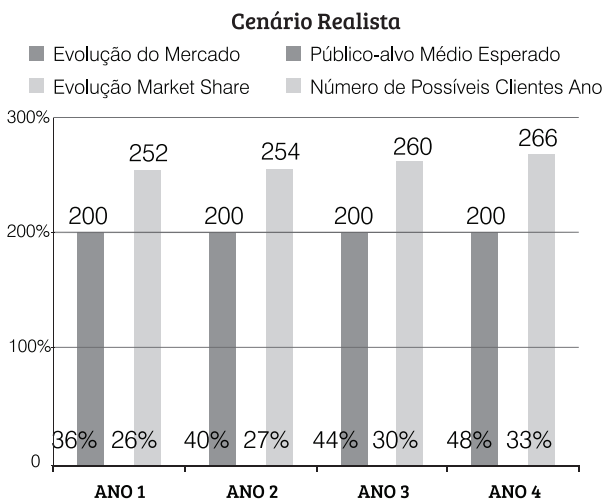
A partir de todas as informações levantadas foram traçados os cenários mediante as perspectivas econômicas e as diferentes situações que a Espaço dos Bolos pode passar e as tomadas de decisões gerenciais que poderão acontecer para o desenvolvimento e superação de crises e estabilidades da Espaço dos Bolos (quadros 25-27 e gráficos 15-17).

Quadro 25 Evolução do Mercado e *Market Share* da Empresa em um Cenário Realista.

CENÁRIO REALISTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Evolução do Mercado	36%	40%	44%	48%
Público Alvo Médio Esperado	200	200	200	200
Evolução Market Share	26%	27%	30%	33%
Número de possíveis clientes ano	252	254	260	266

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 15 Cenário Realista da Espaço dos Bolos.



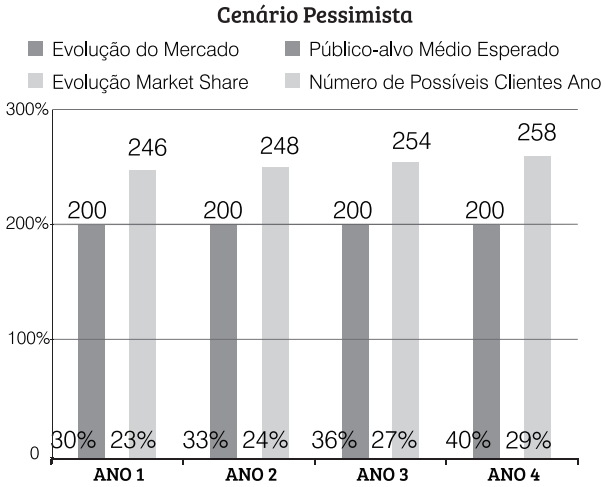
Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 26 Evolução do Mercado e Market Share da Empresa em um Cenário Pessimista.

CENÁRIO PESSIMISTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Evolução do Mercado	30%	33%	36%	40%
Público-alvo Médio Esperado	200	200	200	200
Evolução Market Share	23%	24%	27%	29%
Número de possíveis clientes ano	246	248	254	258

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 16 Cenário Pessimista da Espaço dos Bolos.



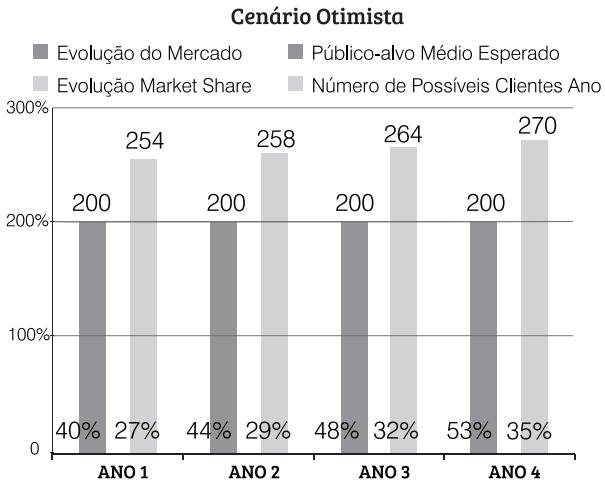
Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 27 Evolução do Mercado e Market Share da Empresa em um Cenário Otimista.

CENÁRIO OTIMISTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Evolução do Mercado	40%	44%	48%	53%
Público-alvo Médio Esperado	200	200	200	200
Evolução Market Share	27%	29%	32%	35%
Número de possíveis clientes ano	254	258	264	270

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 17 Cenário Otimista da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

13. ESTRATÉGIA

Fazem parte da estratégia do negócio: as ações de infraestrutura, ações relacionadas a suprimentos ativos fixos, ações relacionadas à captação de capital no mercado, ações relacionadas à tecnologia da informação, ações relacionadas a pessoas, ações relacionadas à distribuição do produto, ações relacionadas ao plano de marketing, ações estratégicas de qualidade, segurança e higiene do trabalho, e ações de qualidade.

13.1 Ações de Infraestrutura

Esta ação envolve a localização e oferta complementar da empresa. Assim, o bairro escolhido para a construção do Espaço dos Bolos é a Vila Lutécia, um bairro antigo e muito conhecido pela população andreense. A Vila Lutécia, está localizada a 2 km do Centro de Santo André, possui uma vasta área comercial que atende a seus residentes e moradores de bairros vizinhos.

Em relação ao suprimento das necessidades dos moradores do bairro ou de bairros próximos há agências bancárias do Banco do Brasil, Bradesco e Itaú (Figura 20).

Figura 20 Agências Bancárias Próximas à Localização da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Há outros serviços, como hospital, supermercado, escola, farmácia e lojas comerciais em geral do segmento de roupas, calçados, tintas, pizzaria, entre outras (figura 21).

Figura 21 Serviços Próximos à Localização da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Através de pesquisas realizadas no bairro de Vila Lutécia, foi possível identificar que não há um estabelecimento com o serviço da Espaço do Bolos, além disso o local favorece a abertura de uma loja como esta, pois é uma região comercial em alta ascensão. Notamos que com a diversidade de público o serviço prestado pela Espaço dos Bolos será muito bem-vindo, pois há demanda para atendimento dos quitutes no balcão, como bolos e doces em pedaços individuais, cafés, sucos e refrigerantes. Como também para as encomendas na preparação e realização das festas, por bolos, docinhos, entre as demais variedades oferecidas.

Foi identificado um terreno no bairro (figura 22) e, em contato com a imobiliária, o corretor informou que o proprietário irá construir as instalações para a abertura da confeitaria e será feito um contrato de locação do estabelecimento.

Figura 22 Terreno da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

13.2 Ações Relacionadas a Suprimentos Ativos Fixos

Será uma parte muito importante no empreendimento, pois definirá o que comprar, quais os itens importantes que estarão em nossas instalações, para que possam gerar rentabilidade do negócio.

Todos os itens serão listados para a compra dos produtos necessários. Após isso, serão orçados com três empresas de cada equipamento, sempre levando em conta o mais importante:

a) Qualidade;

b) Preço;

c) Condição de pagamento;

d) Prazo de entrega.

Para abertura do estabelecimento serão necessários os móveis e equipamentos descritos a seguir.

Itens que serão instalados no salão da confeitaria:



a) Máquina de café expresso com moinho de café grãos para servir café, café com leite, leite com chocolate e cappuccino;



b) Expositor para venda de revistas e jornais;



c) Expositor refrigerado para armazenamento de bolos, sobremesas, docinhos, *cupcakes*, sucos, refrigerantes e águas ;



d) Mesas e cadeiras para os clientes ;



e) Balcão do caixa;



f) Balança digital com impressora para o salão da confeitaria.

Estes equipamentos ficarão na cozinha, para preparo dos bolos e os docinhos.



a) Forno industrial ;



b) Fogão industrial ;



c) Refrigerador industrial ;



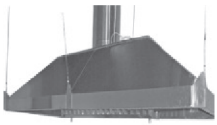
d) Batedeira industrial ;



e) Liquidificador industrial ;



f) Mesa inox com 3 gavetas ;



g) Coifa industrial;



h) Prateleira para guardar materiais, embalagens, descartáveis e produtos de limpeza ;



i) Pia com cuba em inox ;



j) Balança para cozinha .

Equipamentos, mobiliários e veículo necessário para o escritório e serviço de entregas da empresa:



a) Computadores para o escritório e para o caixa ;



b) Mesa para escritório ;



c) Estante para escritório;



d) Cadeira para escritório e para o caixa;



e) Servidor;



f) Tablet para o vendedor;



g) Multifuncional a laser colorida;



h) Impressora térmica fiscal para o caixa;



i) Aparelho de telefone para o salão confeitaria;



j) Aparelho de fax c/telefone para o escritório;



k) Fiorino furgão para entrega.

Com a planilha feita, o próximo passo é priorizarmos o que tem que ser comprado de imediato. A partir daí deve-se consultar quais recursos iremos fazer a compra (captação de terceiros ou sócio), enfim o que ficará mais viável. A cada reserva de capital que obtivermos, iremos adquirir novos equipamentos, aperfeiçoando cada vez mais nosso empreendimento.

13.3 Ações Relacionadas à Captação de Capital no Mercado

As ações para captação de capital no mercado envolvem:

a) Fomento: esta linha é utilizada quando a empresa tem uma enorme capacidade de produção e não consegue produzir mais do que já produz por pura falta de capital de giro próprio;

b) Capital de giro: neste tipo de linha, a captação ocorre nos bancos parceiros do mercado financeiro em geral nas modalidades comerciais;

c) Desconto de duplicatas: esta linha é destinada para empresas que têm duplicatas para desconto de venda de produtos ou serviços, mas que, por qualquer motivo, o seu banco atual não quer ou não consegue descontar novas duplicatas além daquelas que ele já operou ou que está operando. Isso é muito comum quando a empresa já utilizou seu limite integral no banco, mas ainda tem novas duplicatas para descontar e não tem parceiro para fazer essa antecipação de recebíveis;

d) BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: além de microcréditos, existem outras linhas de credito de BNDES, destinadas a financiamento de projetos de investimentos, máquinas, equipamentos, capital de giro e credito rotativo (cartão BNDES). Documentos necessários para a análise:

- cadastro padrão;
- contrato social e/ou última alteração consolidada;
- declaração de faturamento dos últimos três anos;
- endividamento atual das empresas, informando dados da instituição/*factoring* ou FIDC – Fundo de Investimento em Direitos Creditórios, limite de crédito, modalidade, risco atual e garantia;
- balanços e balancetes;
- IR dos sócios.

13.4 Ações Relacionadas à Tecnologia da Informação

Estabelecer um plano para a parte de Tecnologia da Informação é fundamental, a grande parte do funcionamento da logística da empresa será controlada através dos sistemas implantados.

Portanto se fará o uso de máquinas para os funcionários que utilizarão estas ferramentas, sendo na parte de Hardware:

a) 1 computador para funcionário administrativo;
b) 1 computador para o caixa;
c) 1 tablet para o vendedor;
d) 1 roteador Wi-Fi para empresa;
e) 1 roteador disponível para uso de clientes dentro da loja;
f) 1 servidor para centralizar o software da empresa.

Para a parte de Software, teremos auxílio de uma empresa contratada para consultoria e implantação do sistema:

a) Sistema contábil/fiscal para gerenciamento;
b) Sistema de vendas para atendimento local;
c) Sistema para pedidos on-line (site com fotos incluído).

O site da empresa terá todas as informações necessárias dos serviços oferecidos, incluindo compra on-line, no qual o cliente poderá fazer seu pedido sem a intervenção de outra pessoa. Também poderá montar seu próprio bolo para a degustação, além do agendamento para atendimento domiciliar.

Em relação à telefonia da empresa, haverá uma central telefônica VOIP (Voz sobre Protocolo de Internet – IP) para atendimento dos pedidos/área administrativa, também uma linha exclusiva para o uso de cartões de crédito/débito.

13.5 Ações Relacionadas a Pessoas

A gestão de pessoas passa constantemente por mudanças. A constante valorização das pessoas no ambiente de trabalho está cada vez mais presente em todos os tipos de negócios. Estes movimentos buscam a conciliação entre os objetivos da empresa (lucro), produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos entre outros interesses da empresa, e os objetivos pessoais (remuneração adequada, benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego etc.), numa relação em que, mais do que empregados e empregadores, as pessoas e as empresas nas quais trabalham tornam-se parceiras.

Não somente ter bons e variados produtos disponíveis para a venda e uma boa estrutura mantém um negócio, embora estes sejam fatores fundamentais. As pessoas envolvidas nesse negócio interferem positiva ou negativamente nos resultados alcançados, justificando o argumento de que a Gestão de Pessoas é um fator competitivo que requer cuidado e planejamento.

Portanto, no momento de selecionar e contratar nossos colaboradores pensou-se em alguns pontos que são importantes, como:

a) Agir de forma planejada para atrair, desenvolver, manter e reter profissionais, buscando garantir a competitividade do negócio;

b) Cuidar das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e entre as pessoas e o negócio;

c) Selecionar pessoas de maneira que elas possam demonstrar suas habilidades de forma clara;

d) Organizar o treinamento dos colaboradores de forma a deixar claro qual o objetivo do negócio, quais são as nossas expectativas;

e) Fornecer cursos de atualizações e aperfeiçoamento constantes, permitindo então um diferencial frente à concorrência no mercado;

f) Estreitar as relações entre a equipe de trabalho, para que possa reconhecer dificuldades e anseios sobre a atividade proposta, entre outras coisas;

g) Avaliar o desempenho dos funcionários: é fundamental avaliar se os objetivos traçados estão sendo cumpridos realmente, bem como mensurar a capacidade produtiva dos funcionários e analisar se vale apenas manter ou recrutar mais funcionários;

h) Promover a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

13.5.1 Descrição das Funções

Cada função necessária para o funcionamento da empresa pode ser descrita da seguinte maneira:

a) Administrador: planejar, controlar e organizar a empresa como um todo, além disso, tomar decisões gerencias que têm impacto direto na empresa; em geral, é o dono da empresa;

b) Gerente: coordenar e supervisionar todas as ações referentes à área financeira e administrativa da empresa, controlar custos, elaborar relatórios quantitativos e qualitativos mensais, atender o público da loja, estabelecer contato com fornecedores de mercadorias e produtos;

c) Confeiteiro: possuir habilidades e conhecimentos para realizar as tarefas diárias, por exemplo, saber qual o período que os ingredientes podem ficar sem refrigeração para que não percam a qualidade; estar sempre se atualizando para garantir competitividade de mercado; saber coordenar seu ajudante, para que seu trabalho seja otimizado, a fim de garantir a qualidade do produto e satisfação do cliente;

d) Auxiliar de confeiteiro: auxiliar nas operações que um confeiteiro faz na cozinha. Deixar em ordem cada utensílio que o confeiteiro utiliza; ser seu braço direito;

e) Auxiliar de cozinha: auxiliar na cozinha, de forma a observar quais as atividades que serão realizadas, antecipando-se então para realizar a separação de instrumentos e ingredientes necessários, a fim de agilizar e organizar o trabalho, zelar pelos utensílios utilizados, manter o estoque para atender às necessidades diárias;

f) Auxiliar de limpeza: proceder com a limpeza e zelar também por toda a organização da loja, de maneira que o lugar esteja sempre organizado e preparado para atender confortavelmente os clientes e produzir produtos de qualidade;

g) Atendente: atender público que estará no salão da confeitaria, servindo bolos em pedaços, café, suco refrigerante, marcando encomendas;

h) Nutricionista: coordenar as atividades de produção (pré-preparo, preparo e distribuição), desenvolver treinamentos para todos os colaboradores, acompanhar o recebimento e estocagem dos ingredientes, atender os clientes

sempre que ela for solicitada, fazer a análise dos produtos elaborados, de formas a deixar claro os valores nutricionais dos produtos;

i) Caixa: possuir conhecimento dos produtos fornecidos pela loja, saber formas de pagamentos, estar sempre atento para realizar a cobranças de forma adequada, para não cometer erros;

j) Vendedor: atender os clientes, tanto por e-mail, como pela homepage, telefone e salão da confeitaria. Responsável pelo controle dos pedidos e pós-venda;

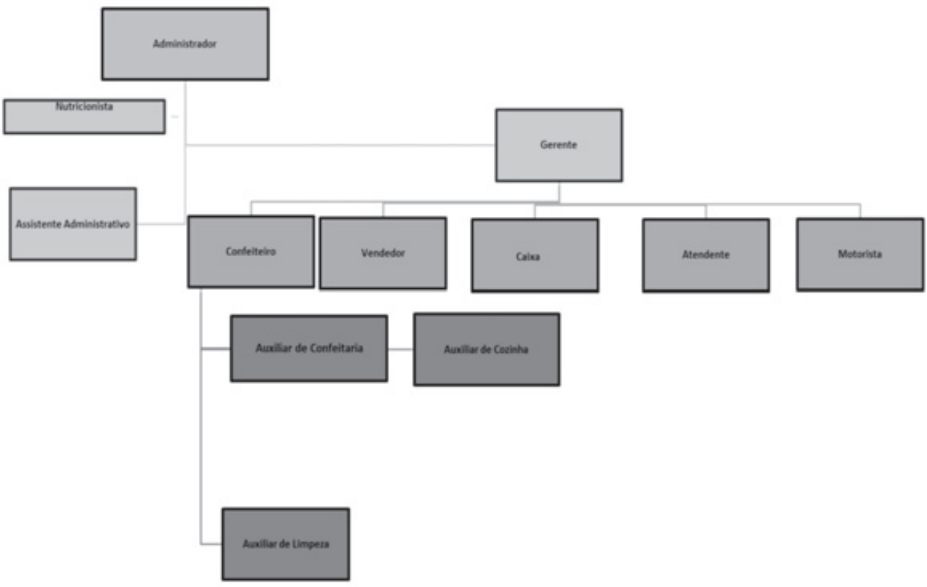
k) Motorista: fazer as entregas agendadas e a retirada de materiais;

l) Assistente administrativo: ser responsável pela prestação de serviços na área administrativa e financeira: arquivos, recebimento de correspondências, controle de contas a pagar e receber, serviços de banco, atendimento ao telefone. Se reportar à contabilidade, tirando dúvidas.

13.5.2 Organograma da Empresa

O organograma da empresa está expresso na Figura 23.

Figura 23 Organograma da Empresa.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

13.6 Ações Relacionadas à Distribuição do Produto

Os nossos produtos serão distribuídos/entregues em recipientes apropriados, por entregadores próprios, e em veículos adaptados para melhor conservação. Todos os produtos serão produzidos na cozinha da confeitaria.

A distribuição segue da seguinte maneira:

a) Sistema delivery: os bolos serão confeitados em pratos laminados descartáveis e, logo após, colocados em caixas térmicas de isopor, que serão entregues pelo motorista da confeitaria em veículo próprio da empresa (seguindo sempre os padrões de limpeza e higiene). Os docinhos são embalados um a um, em forminhas de papel Nº 6. Os bolos "Receita da Vó" são colocados em embalagens de plástico (prato branco com tampa transparente);

b) Sistema degustação: todas as massas, massas para docinhos, recheios, frutas (inclusive as secas), coberturas e confeitos são distribuídos em embalagens transparentes de plástico quadradas (embalagens unitárias). Esses produtos são transportados também em caixa térmica a frio. Nesse caso, é o vendedor que faz a entrega (visita mediante agendamento), para que o cliente possa prová-los, e caso positivo, fazer a encomenda;

c) Produtos consumidos na confeitaria: após a produção de todos os produtos, estes são colocados em travessas de inox e armazenados no balcão/vitrine refrigerado. Quando o cliente entra na confeitaria e faz seu pedido, a atendente coloca o doce em prato individual descartável, oferecendo garfo, colher e guardanapo. Os refrigerantes e sucos serão vendidos em latas, os sucos em caixinhas e as águas em garrafas descartáveis. Serão fornecidos copos descartáveis e canudos para o consumo. As bebidas quentes: café, café com leite, leite com chocolate e cappuccino, terão uma máquina industrial para o devido preparo. Serão servidas em xícaras grandes ou pequenas (a pedido do cliente),açúcar e o adoçante estarão à disposição no balcão ou nas mesas nos suportes, juntamente com palitos de dente;

d) Sistema viagem: o pedido para viagem é colocado em embalagem de isopor (dependendo do tamanho: pequena, média ou grande).

Em ambos os casos conforme citados acima, deve-se atentar para algumas regras, como o acondicionamento e o transporte, e os recipientes devem ser bem vedados.

Antes de carregar o veículo, devem ser observadas algumas questões importantes:

a) O compartimento de carga deve ser mantido higienizado e em bom estado de conservação;

b) Os alimentos devem ser colocados em estrados ou estantes e nunca diretamente no piso dos veículos, caso apropriado;

c) Outros materiais não devem ser transportados junto aos alimentos;

d) O funcionário responsável pelo transporte deve estar uniformizado e seguir regras de saúde e limpeza;

e) Os produtos (independente da forma de distribuição) devem conter uma etiqueta contendo informações como: nome do produto, ingredientes, informações nutricionais, data e hora da fabricação e prazo de validade.

13.7 Ações Relacionadas ao Plano de Marketing

O plano de Marketing será destinado ao público-alvo com o intuito de colocar a Espaço dos bolos no *Top Of Mind* na região do ABC no que se refere ao quesito de degustação de bolos.

Será contratada uma agência de publicidade para auxiliar na divulgação da marca fazendo a elaboração dos anúncios.

Haverá serviço de panfletagem com folder explicativo, o que divulgará melhor a marca e a definição dos serviços prestados. Além de cartões de visitas que os vendedores distribuirão.

Como as redes sociais favorecem uma grande inteiração com o público, faremos uma página no Facebook, para que os consumidores possam curti-la esta, seria uma estratégia bem utilizada, de custo zero e ideal para uma empresa que ainda não tem presença visual no mercado, e com a opção de segmentar o público desejado.

O e-mail marketing será enviado para os potenciais clientes que participaram da pesquisa de mercado no intuito de convidá-los para a abertura do ateliê com um grande festival de degustação de bolos.

Esses são os passos iniciais para as ações de marketing no momento de abertura da empresa. Uma vez que houver um posicionamento da empresa e uma porcentagem do *Share Of Marketing*, haverá mudanças significativas na comunicação.

Na abertura da Espaço dos Bolos, haverá um coquetel de lançamento onde será apresentada a variedade dos nossos produtos em forma de degustação, ou

seja, os nossos futuros clientes terão a oportunidade de saborear os mais diversos bolos, salgados, *cupcakes* e docinhos, assim como conhecer as bebidas que serão vendidas no estabelecimento.

13.8 Ações Estratégicas: Qualidade, Segurança e Higiene do Trabalho

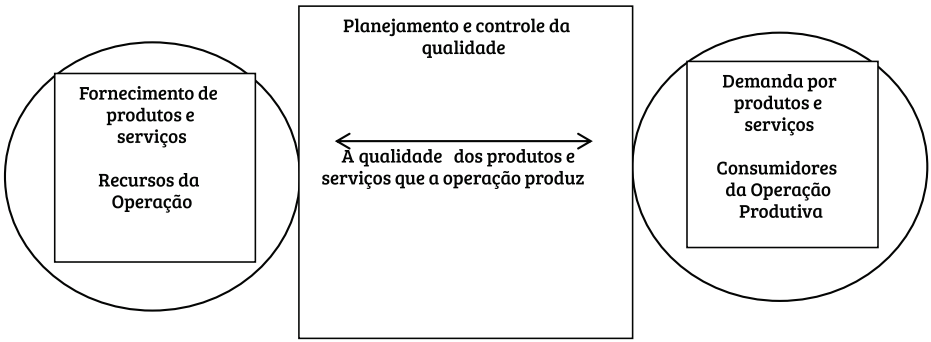
Fazem parte das ações estratégicas da empresa: a qualidade, a segurança e a higiene do trabalho.

13.8.1 Qualidade

Conforme afirmado por Johnston, Slack e Chambers (2002, p. 549), "em muitas organizações há uma parte separada e identificável da função de produção, que é dedicada exclusivamente ao gerenciamento da qualidade". Há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma considerável vantagem competitiva. Boa qualidade reduz custos de retrabalho e devoluções e, principalmente, gera consumidores satisfeitos. Em longo prazo, alguns gerentes acreditam que a qualidade é o fator mais importante que afeta o desempenho de uma organização.

O planejamento e controle de qualidade preocupam-se com os sistemas e procedimentos de governam a qualidade dos produtos (figura 24).

Figura 24 Planejamento e Controle da Qualidade.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

A qualidade, na visão da operação, é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores, segundo Johnston, Slack e Chambers (2002, p. 551 -552), "o uso da palavra conformidade indica que há necessidade de atender a uma especificação clara (a abordagem da manufatura); garantir que um produto ou serviço está conforme as especificações é uma tarefa-chave da produção", ou seja, atender e garantir o que foi planejado. Os autores completam:

> O uso da expressão *expectativas dos consumidores* tenta combinar as abordagens baseadas no usuário e no valor. Reconhece que um produto ou serviço precisa atingir as expectativas dos consumidores que podem, de fato, ser influenciadas por preço. O uso da palavra expectativa nessa definição em vez de necessidades ou exigências é importante. Exigências implicariam que qualquer coisa que o consumidor queria deveria ser proporcionada pela organização. *Necessidades* implicam somente atingir os requisitos básicos. Um problema de basear nossa definição de qualidade nas expectativas do consumidor é que as expectativas dos consumidores individuais podem ser diferentes. Experiências passadas, conhecimento individual e seu histórico vão dar forma a suas expectativas. Além disso, os consumidores, ao receberem o produto ou o serviço, podem percebê-lo cada um de maneira diferente. [...] A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como qualidade. (JOHNSTON; SLACK; CHAMBERS, 2002, p. 551 -552).

Através dos conceitos de qualidade na visão do empreendedor e do cliente, é necessário conciliar ambas a visões para buscar atingir as expectativas dos consumidores e atender às exigências e às especificações de cada produto ou serviço prestado, pois se a experiência feita com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida.

Algumas ações são necessárias para assegurar a qualidade, como:

Compra de alimentos: os padrões de qualidade dos alimentos se destinam a atender a um mercado em particular, como algumas confeitarias trabalham apenas com alimentos frescos e nunca congelados, ou em determinada situações, optam por produtos industrializados e não frescos para que a durabilidade do produto não seja prejudicada por fortes dias de calor, por isso é necessário realizar as compras de acordo com as especificações. Os autores Walker e Lundberg (2003, p. 215) acreditam que:

> Está claro na cabeça dos administradores que os produtos precisam ter qualidade e essa qualidade varia de acordo com o mercado e também com cada item produzido. Por exemplo, as maçãs utilizadas em tortas não precisam ter a mesma qualidade das que comemos em casa, ou seja, escolhidas pela boa aparência e sim ser um produto que esteja bom para o consumo sem olhar um arranhão em sua casca. Pode até parecer que comprar por classificação de qualidade individual seja suficiente para garantir um bom produto. Mas não é verdade, a maioria das operações envolvendo serviço de alimentação

> realizam testes anuais, depois que frutas foram colhidas e enlatadas. Ao administrador não basta saber o custo do item, mas também comparar sua cor, textura, gosto e uniformidade. Muitas vezes, uma fruta precisará ter melhor qualidade para um propósito em particular, é prudente especificar por escrito. As lanchonetes *Clifton's*, por exemplo, pesquisaram como deveriam ser as suas frutas e legumes, e especificaram cada produto, ou seja, cada especificação deve ser identificada pelo nome da organização, com nome do produto, tipo, embalagem, rendimento, classificação, cor, tamanho e defeitos.

Comprar de fornecedores especializados: os distribuidores de alimentos especializados, os quais trabalham e oferecem uma linha extensa de produtos para confeitaria, às vezes permitem que o administrador faça somente uma compra. Sobre os fornecedores especializados, Walker e Lundberg (2003, p. 217) afirmam:

> Esse tipo de distribuidor fornece mais do que produtos, ele providencia *merchandising* e fornece o material promocional, treinando o administrador para o uso e a preparação adequada de alguns alimentos. Comprando de fornecedores especializados, o administrador evita ter de receber vários pedidos. A maioria dos grandes distribuidores utiliza computadores e procedimentos de faturas simplificados. A compra única elimina a necessidade de compras diárias, mas não elimina a necessidade de comparação de preços.

Estoque e armazenagem de alimentos: todos os itens têm um tempo de prateleira. Quando excedido o tempo, pode afetar a qualidade e peso dos alimentos. Mesmo sobre refrigeração zero, o sorvete, por exemplo, encolhe.

> Estocar além da necessidade é uma prática obrigatória, como no caso de haver problemas com entrega ou se a fonte de suprimento for muito distante. Parte do sistema de compras é armazenar alimentos e outros produtos de forma a que se integrem ao sistema operacional. Isso significa organizar o armazenamento para fácil recebimento de saída de produtos. No depósito de alimentos secos, os produtos e enlatados, empacotados e desidratados devem ser estocados de acordo com o uso. Uma vez que o sistema de armazenagem foi organizado e os produtos guardados de acordo com o seu uso, poderá ser elaborada uma listagem dos mesmos, na ordem em que foi estocada, a lista será utilizada para a produção do inventário e rotatividade a ser utilizada é o último que entra é o primeiro que sai e também deverá ser utilizada no inventário (WALKER; LUNDBERG, 2003, p. 217).

13.8.2 Segurança e Higiene no Trabalho

Segurança e higiene do trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre a moral dos empregados.

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho. O serviço de segurança tem a finalidade de estabelecer normas e procedimentos, pondo em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes.

De acordo com Chiavenato, "higiene do trabalho é o conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos da saúde inerentes às relacionadas com a preservação de doenças ocupacionais" (1999, p. 81).

Para o conceito legal (BRASIL, 1976), "acidente do trabalho é aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou redução da capacidade para o trabalho, permanente ou temporária".

No conceito prevencionista, o acidente pode ser qualquer ocorrência não programada, inesperada, que interrompe ou interfere no processo normal de uma atividade, ocasionando perda de tempo útil ou lesões nos trabalhadores ou danos materiais.

As consequências do acidente sofrido pelo empregado no local de trabalho e no horário de trabalho, de acordo com a legislação brasileira (BRASIL, 1976), ocorrem em consequência de:

> a) Ato de sabotagem ou de terrorismo praticado por terceiros, inclusive companheiro de trabalho;
> b) Ofensa física intencional, inclusive de terceiros, por motivo de disputa relacionada com o trabalho;
> c) Ato de imprudência, de negligência ou imperícia de terceiros, inclusive companheiro de trabalho;
> d) Ato de pessoa privada do uso da razão;
> e) Desabamento, inundação ou incêndio; [...]
> § 2º Nos períodos destinados à refeição ou descanso, ou por ocasião da satisfação de outras necessidades fisiológicas, no local do trabalho ou durante este, o empregado será considerado a serviço da empresa.

Também serão considerados acidentes de trabalho "o acidente sofrido pelo empregado, ainda que fora do local e horário de trabalho", como:

> a) Na execução de ordem ou realização de serviços sob autoridade da empresa;
> b) Na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;
> c) Em viagem a serviço da empresa, seja qual for o meio de locomoção utilizado, inclusive veículo próprio do empregado;
> d) No percurso de residência para o trabalho ou do trabalho para a residência (acidente de trajeto). (BRASIL, 1976).

A Norma Regulamentadora NR-6 (BRASIL, 1978) determina as medidas técnicas necessárias para garantir a proteção ao trabalhador. Neste aspecto, os EPI's – Equipamentos De Proteção Individual – são ferramentas de trabalho que visam proteger a saúde dos trabalhadores que estão expostos aos riscos químico, físico biológico e de Acidentes do Trabalho, de forma a reduzir os riscos de comprometimento à saúde e à integridade física.

Para a proteção individual de trabalhadores da área alimentícia, os equipamentos necessários são:

a) Proteção dos membros inferiores:

– calçado de segurança tipo bota em PVC (Policloreto de Vinila) , para proteção dos pés em locais úmidos e escorregadios (açougue, padaria/confeitaria, serviços gerais);



– calçado de segurança tipo botina em couro (com biqueira plástica ou de aço) para proteção dos pés contra quedas de materiais pesados (embalador, repositor, enc. de depósito, almoxarifado, padaria/confeitaria, manutenção, serviços gerais, hortifrúti).

b) Proteção dos membros superiores:



– luva térmica de segurança para proteção das mãos contra agentes térmicos (cozinha, confeitaria).

c) Proteção auditiva:





– protetor auditivo tipo *plug* inserção e abafador (açougue, peixaria, padaria, confeitaria e manutenção).

d) Proteção de vias respiratórias:



– capuz com proteção das vias respiratória, para câmaras frigoríficas (frias e de congelamento).

e) Proteção para o corpo:



– avental de segurança em PVC forrado. (padaria/confeitaria, açougue/peixaria, serviços gerais, frios /salgados);



– jaqueta térmica para proteção do corpo contra o frio (baixas temperaturas). Câmaras frigoríficas (frias e de congelamento);



– calça térmica para proteção do corpo contra o frio (baixas temperaturas). Câmaras frigoríficas (frias e de congelamento).

f) Outras vestimentas de proteção:



– touca em Tecido -Não-Tecido (TNT) (padaria/confeitaria, açougue/peixaria, serviços gerais, frios/salgados);



– máscara descartável. (padaria/confeitaria, açougue/peixaria, frios/salgados);

– luva descartável para manipulação de alimentos (padaria, açougue, peixaria, frios e salgados);



– uniformes diversos para confeitaria e cozinha.

As medidas técnicas para mobiliário/máquinas/equipamentos/instalações são:

a) Intervenção no ambiente físico, em máquinas, equipamentos, mobiliário e instalações, de forma a proporcionar melhorias nas condições de trabalho, e evitar acidentes e doenças do trabalho;
b) Proteção de máquinas e equipamentos;
c) Manutenção das instalações;
d) Conforto no ambiente de trabalho.

Para a proteção dos equipamentos da Espaço dos Bolos, deve-se adotar os dispositivos de segurança demonstrados abaixo:

a) Proteção para forno (confeitaria):



b) Proteção da batedeira (confeitaria):





Em relação às medidas administrativas, de Ordens de Serviços, cabe aos empregados:

a) Cumprir as disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho, inclusive as ordens de serviço expedidas pelo empregador;
b) Usar o EPI fornecido pelo empregador;
c) Submeter-se aos exames médicos previstos nas Normas Regulamentadoras – NR;
d) Colaborar com a empresa na aplicação das Normas Regulamentadoras – NR.

E as medidas educativas incluem:

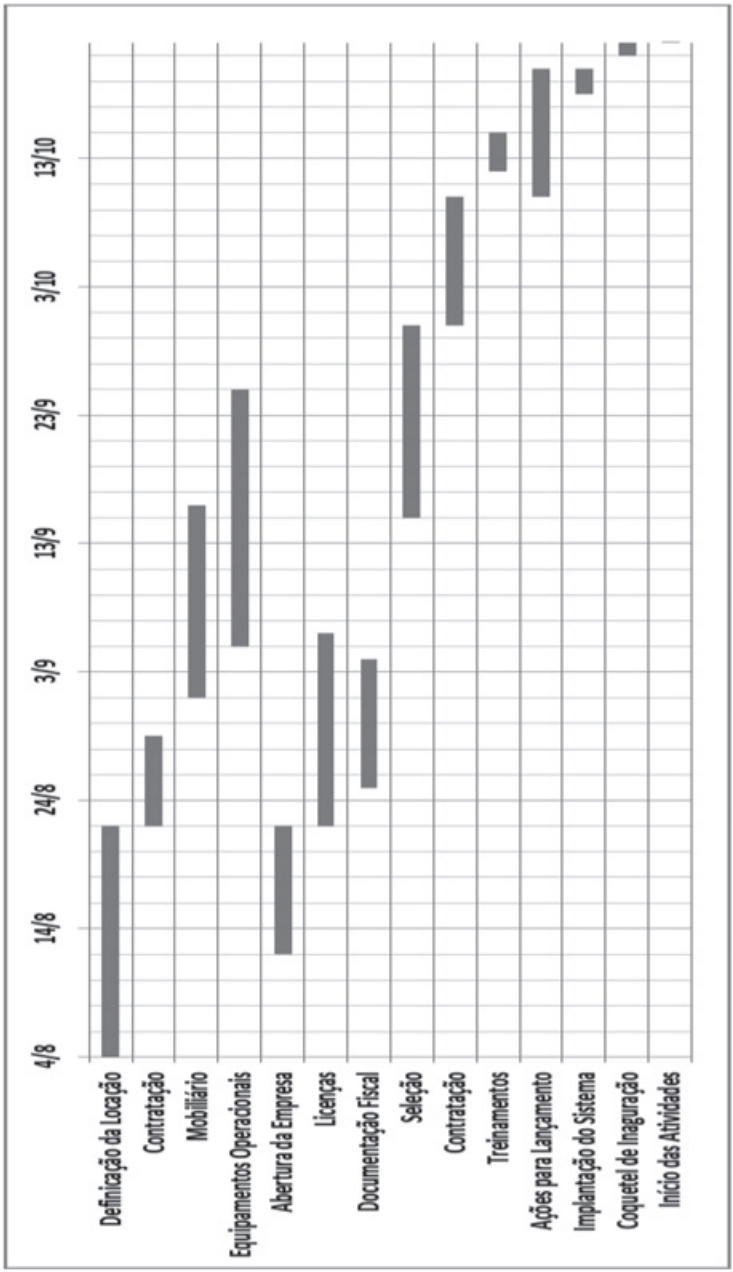
a) Realização e participação em palestras sobre segurança do trabalho;
b) Reprodução de vídeos;
c) Realização da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho);
d) Participação em jogos e testes de segurança do trabalho;
e) Confecção de cartazes e informativos.

Por fim, são medidas médicas para a segurança do trabalhador:

a) Realização dos exames médicos obrigatórios;
b) Consulta e orientação médica;
c) Atendimento psicológico;
d) Atendimento de fisioterapia.

Esta fase envolve toda a análise da estratégia do negócio. Para a previsão e a execução dessa fase, foi elaborado o cronograma (Quadro 28) abaixo:

Quadro 28 Cronograma de Implantação do Planejamento de Abertura da Empresa.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14. PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração do plano financeiro, os aspectos da gestão financeira, avaliação de indicadores, orçamento, gestão de desempenho e auditoria precisaram ser pensados também. Essas análises fazem parte desta seção.

14.1 Gestão Financeira

Toda empresa se torna viável quando oferece retorno financeiro ao empreendedor, assim uma das partes mais importantes do plano de negócios é o plano financeiro.

Esta etapa transforma em números as estratégias de mercado e concorrência, localização, investimentos. Enfim, é a quantificação das demais peças do plano de negócios em relatórios que demonstrem a viabilidade econômica do empreendimento. Nessa parte, é necessário expor descrições e cenários, fluxo de caixa, análise de investimentos, demonstrativos de resultados, projeções de balanços e outros indicadores.

A seção de projeções financeiras sempre pede uma atenção maior, e, geralmente, traz dúvidas para quem a desenvolve. Também não deve estar sujeita a emoções ou desejos – os números não podem mentir. Liste todos os pressupostos e os dados quantitativos como projeções financeiras com todas as estimativas de vendas, custos de produção, distribuição, logística, despesas comerciais e administrativas e investimentos em ativos e marketing (Tabela 3).

Tabela 3 Balanço Patrimonial Projetado.

Espaço dos Bolos

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

ATIVOS			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
1		ATIVO					
1.1		ATIVO CIRCULANTE					
1.1.1	(+)	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	88.132	171.462	253.445	359.366	492.417
1.1.2	(+)	DUPLICATAS A RECEBER	58.000	60.900	63.945	70.340	77.373
1.1.3	(+)	ESTOQUES	28.780	30.219	31.730	34.903	38.393
1.1.4	(+)	IMPOSTOS A RECUPERAR	0	0	0	0	0
1.1.5	(+)	OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	0	0	0	0	0
1.1	(=)	TOTAL DOS ATIVOS CIRCULANTES	174.912	262.581	349.119	464.608	608.183
1.2		ATIVO NÃO CIRCULANTE					
1.2.1		REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	0	0	0	0	0
1.2.1.1	(+)	DUPLICATAS A RECEBER	0	0	0	0	0
1.2.1.2	(+)	OUTROS	0	0	0	0	0
1.2.2		INVESTIMENTOS	0	0	0	0	0
1.2.2.1	(+)	INVESTIMENTOS	0	0	0	0	0
1.2.3		IMOBILIZADOS	53.435	47.014	40.894	34.573	28.053
1.2.3.1	(+)	IMOBILIZADOS	61.205	62.705	64.705	66.705	68.705
1.2.3.2	(−)	DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(7.771)	(15.691)	(23.812)	(32.132)	(40.653)
1.2.4		INTANGÍVEIS	0	0	0	0	0
1.2	(=)	TOTAL DO NÃO CIRCULANTE	53.435	47.014	40.894	34.573	28.053
1	(=)	TOTAL DO ATIVO	228.347	309.595	390.013	499.181	636.236

PASSIVOS + PATRIMONIO LIQUIDO			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
2		PASSIVO + PATRIMÔNIO LIQUIDO					
2.1		PASSIVO					
2.1.1		PASSIVO CIRCULANTE					
2.1.1.1	(+)	SALÁRIOS E ENCARGOS A PAGAR	20.218	21.396	22.465	23.589	24.768
2.1.1.2	(+)	IMPOSTOS E TAXAS	4.373	4.592	4.821	5.304	5.834
2.1.1.3	(+)	FORNECEDORES	16.272	17.085	17.940	19.733	21.707
2.1.1.4	(+)	CONTAS A PAGAR	7.161	7.449	8.183	8.995	9.883
2.1.1.5	(+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	0	0	0	0	0
2.1.1	(=)	TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	48.023	50.522	53.410	57.621	62.192
2.1.2	(=)	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	0	0	0	0	0
2.1.2.1	(+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	0	0	0	0	0
2.1.2.2	(+)	OUTROS	0	0	0	0	0
2.1.2	(=)	TOTAL DO NÃO CIRCULANTE	0	0	0	0	0
2.1	(=)	TOTAL DO PASSIVO	48.023	50.522	53.410	57.621	62.192
2.2	(=)	TOTAL DO PATRIMÔNIO LIQUIDO	180.323	259.074	336.604	441.560	574.044
2	(=)	TOTAL PASSIVO + PATRIM LIQUIDO	228.347	309.595	390.013	499.181	636.236

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Para que o plano financeiro seja bem completo, ele precisa ter as seguintes informações:

Investimento inicial: coloque os custos com as instalações, suprimentos, equipamento e mobiliário necessários para a implantação do negócio (tabela 4).

Tabela 4 Investimento Inicial.

Espaço dos Bolos

FONTES E USOS			TOTAL INVESTIMENTOS	FLUXO DE CAIXA MENSAL DOS PAGAMENTOS DE EMPRÉSTIMOS												FC ANUAL DO PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS				
				MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
				jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
USO	DL	DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	1500.00																	
USO	DV	DIVULGAÇÃO	8333.25																	
USO	CT	CURSOS E TREINAMENTOS	900.00																	
USO	OU	OUTROS DIFERIDOS	0.00																	
		INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	SUBTOTAL 11233.25																	
USO	IN	INSTALAÇÕES	800.00																	
USO	OC	OBRAS CIVIS E OU REFORMAS	0.00																	
USO	MQ	MÁQUINAS	31578.31																	
USO	EQ	EQUIPAMENTOS E TERRENOS	0.00																	
USO	MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	12300.00																	
USO	VC	VEICULOS	15000.00																	
USO	SW	SOFTWARE	1500.00																	
		INVESTIMENTO EM ATIVOS FIXOS	SUBTOTAL 61206.31																	
USO	CG	CAPITAL DE GIRO	0.00																	
USO	EI	ESTOQUE INICIAL (COMPRAS)	12500.00																	
USO	OU	OUTROS INVESTIMENTOS FINANCEIROS	0.00																	
		INVESTIMENTOS EM DESPESAS MENSAIS	SUBTOTAL 0.00																	
		INVESTIMENTOS COM PESSOAL	SUBTOTAL 600.00																	
		INVESTIMENTOS FINANCEIROS	SUBTOTAL 12600.00																	
		INVESTIMENTOS	TOTAL 85545.56																	
FONTE	CP	CAPITAL PRÓPRIO	200000.00																	
FONTE	CT	CAPITAL DE TERCEIROS	0.00																	
		TOTAL	200000.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CD	DISCRIMINAÇÃO	TX.J am.	N. PARC	VALOR
CP	CAPITAL PRÓPRIO DOS SÓCIOS			200000.00

Espaço dos Bolos									
INVESTIMENTOS EM BENS (ATIVOS FIXOS)		QUANTIDADE	DEPRECIAÇÃO ANUAL	VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO INICIAL	VALOR DO ATIVO DEPRECIADO				
					ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
					dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
IN	INSTALAÇÕES		10%	800	720	640	560	480	400
OC	OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS		4%	0	0	0	0	0	0
EQ	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		10%	31.575	28.418	25.260	22.103	18.945	15.788
TR	TERRENOS		0%	0	0	0	0	0	0
MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS		10%	12.330	11.097	9.864	8.631	7.398	6.165
VC	VEÍCULOS		20%	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000	0
SW	SOFTWARE		20%	1.500	1.200	900	600	300	0
CD	**DISCRIMINAÇÃO**	**QUANT**	**UNITÁRIO**	61.205	**53.435**	**45.664**	**37.894**	**30.123**	**22.353**
EQ	Máquina Café Expresso Industrial	1	5.000,00	5.000					
EQ	Moinho Café Grãos	1	2.000,00	2.000					
MU	Expositor Revistas/Jornais	1	500,00	500					
EQ	Expositor Refrigerado	2	2.000,00	4.000					
MU	Conjunto Mesa/Cadeiras	4	380,00	1.520					
MU	Balcão Caixa	1	1.000,00	1.000					
EQ	Forno Industrial	1	3.000,00	3.000					
EQ	Fogão Industrial	1	700,00	700					
EQ	Refrigerador Industrial	1	5.000,00	5.000					
EQ	Batedeira Industrial	1	1.000,00	1.000					
EQ	Liquidificador Industrial	1	500,00	500					
MU	Mesa Inox	1	800,00	800					
EQ	Coifa Industrial	1	1.000,00	1.000					
MU	Prateleira Inox	1	700,00	700					
IN	Pia Cuba Inox	1	800,00	800					
EQ	Balança Digital para Salão	1	1.500,00	1.500					
EQ	Balança Digital para Cozinha	1	550,00	550					
EQ	Computador	2	864,00	1.728					
EQ	Servidor	1	1.500,00	1.500					
EQ	Multifuncional HP	1	1.199,00	1.199					
EQ	Impressora Térmica para Caixa	1	586,41	586					
EQ	Tablet	1	600,00	600					
MU	Mesa p/Escritório	1	170,00	170					
MU	Estante p/Escritório	1	220,00	220					
EQ	Filtro de Água	1	732,00	732					
MU	Cadeira p/Escritório e p/Caixa	3	140,00	420					
EQ	Aparelho Fax	1	549,00	549					
EQ	Aparelho de Telefone	1	32,90	33					
VC	Fiorino Furgão	1	15.000,00	15.000					
MU	Utensílios em Geral	1	7.000,00	7.000					
SW	Software	1	1.500,00	1.500					
EQ	Roteador	2	199,00	398					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Custos e despesas: levante todos os valores que serão despendidos para produção do produto ou serviço da empresa e demais gastos necessários para a operação (administrativos e comerciais), conforme Tabela 5:

Tabela 5 Custos e Despesas.

Espaço dos Bolos														
PRODUTOS FABRICADOS PARA VENDA					CUSTOS DIRETOS VARIÁVEIS					VALOR CRÉDITO DE IMPOSTOS	COMISSÕES	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	MARK-DOWN OU MARGEM PERCENTUAL
N.	DICRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO	VALOR RECEBIDO	OUTROS IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO	DÉBITO ICMS/IPI	MATÉRIA PRIMA COMPRADA NO MÊS	MATÉRIA PRIMA PAGA DENTRO DO MÊS	EMBALAGENS + FRETE COMPRADOS NO MÊS	EMBALAGENS + FRETE PAGOS DENTRO DO MÊS	TERCEIROS				
1	janeiro-15	55.000,00	22.000,00		0,00	12.508,03		3.032,58				15.540,61	39.459,39	71,7%
2	fevereiro-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
3	março-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
4	abril-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
5	maio-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
6	junho-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
7	julho-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
8	agosto-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
9	setembro-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
10	outubro-15	55.000,00	55.000,00	7,54%	0,00	12.508,03	12.508,03	3.032,58	3.032,58		1.100,00	20.787,61	34.212,39	62,2%
11	novembro-15	58.000,00	56.200,00	7,54%	0,00	13.087,45	12.508,03	3.184,21	3.032,58		1.100,00	21.744,86	36.255,14	62,5%
12	dezembro-15	58.000,00	58.000,00	7,54%	0,00	13.087,45	13.087,45	3.184,21	3.184,21		1.160,00	21.804,86	36.195,14	62,4%
Valor a receber (em aberto) no dia 31/12/2015			58.000,00											

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Fluxo de caixa: instrumento que tem como objetivo a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa (Tabela 6).

Tabela 6 Fluxo de Caixa.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			INVESTIMENTO INICIAL	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	ATÉ MÊS 1	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
1	(+)	TOTAL DAS ENTRADAS		22.000	55.073	55.149	55.196	55.243	55.291	55.339	55.388	55.436	55.486	56.735	58.593	634.929	720.760	756.798	832.478	915.726
1.1		RECEITA DE VENDAS / SERVIÇOS		22.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	56.200	58.000	631.200	720.760	756.798	832.478	915.726
1.2		CAPITAL DE GIRO		0												0				
1.3		JUROS DOS INVESTIMENTOS		0	73	149	196	243	291	339	388	436	486	535	593	3.729	0	0	0	0
		VALOR INVESTIDO	200.000																	
2	(−)	TOTAL DAS SAÍDAS	(85.547)	(1.566)	(44.269)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(48.416)	(65.217)	(546.797)	(637.430)	(674.816)	(726.557)	(782.674)
2.1	(=)	DESPESAS COM PRODUÇÃO		0	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(17.432)	(183.838)	(210.115)	(220.621)	(242.683)	(266.951)
2.1.1		INSUMOS, EMBAL, FRETES E COMISS		0	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(16.641)	(17.432)	(183.838)	(210.115)	(220.621)	(242.683)	(266.951)
2.2	(=)	DESPESAS C/ COMERCIALIZAÇÃO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.1		MERCAD, EMBAL, FRETES E COMISS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3	(=)	DESPESAS COM SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.1		MATERIAIS/INSUMOS E COMISSÃO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4	(=)	DESPESAS COM PESSOAL	(600)	0	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(20.218)	(30.601)	(238.181)	(285.052)	(299.205)	(314.065)	(329.668)
2.4.1		ADMINISTRAÇÃO		0	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(4.318)	(8.276)	(51.456)	(60.452)	(63.475)	(66.648)	(69.981)
2.4.2		PRODUÇÃO		0	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(10.700)	(20.508)	(127.508)	(151.800)	(159.290)	(167.155)	(175.412)
2.4.3		OUTROS EMPREGADOS		0	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(700)	(1.342)	(8.342)	(9.800)	(10.290)	(10.805)	(11.345)
2.4.4		TERCEIRIZADOS		0	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(2.875)	(17.875)	(21.000)	(22.050)	(23.153)	(24.310)
2.4.5		PRÓ-LABORE SÓCIO PROPR		0	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(33.000)	(42.000)	(44.100)	(46.305)	(48.620)
2.5	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0	(1.316)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(7.161)	(80.082)	(89.390)	(98.199)	(107.939)	(118.598)
2.5.1		MANUTENÇÃO		0	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(4.950)	(5.645)	(6.190)	(6.788)	(7.447)
2.5.2		SEGUROS		(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)	(1.920)	(2.262)	(2.473)	(2.706)	(2.961)
2.5.3		CONSUMO		0	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(33.000)	(36.600)	(40.230)	(44.223)	(48.615)
2.5.4		INSTALAÇÕES		(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(12.000)	(13.400)	(14.720)	(16.172)	(17.769)
2.5.5		MARKETING		0	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(2.038)	(2.292)	(2.516)	(2.813)	(3.084)
2.5.6		INTERNET		0	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(1.210)	(1.381)	(1.514)	(1.661)	(1.822)
2.5.7		TREINAMENTO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.8		COMBUSTÍVEL		0	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(8.800)	(9.830)	(10.798)	(11.863)	(13.034)
2.5.9		OUTROS		(156)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(1.455)	(16.163)	(17.980)	(19.758)	(21.713)	(23.865)
2.6	(=)	INVESTIMENTOS ATIVOS FIXOS	(61.208)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1.500)	(2.000)	(2.000)	(2.000)
2.6.1		INSTALAÇÕES	(800)																	
2.6.2		OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	0																	
2.6.3		MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	(31.875)																	
2.6.4		TERRENOS	0																	
2.6.5		MÓVEIS E UTENSÍLIOS	(12.330)																	
2.6.6		VEÍCULOS	(15.000)																	
2.6.7		SOFTWARE	(1.500)																	
2.7	(=)	INVESTIMENTOS FINANCEIROS	(12.508)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.7.1		CAPITAL DE GIRO	0																	
2.75.2		ESTOQUE INICIAL (COMPRAS)	(12.508)																	
2.7.3		OUTROS INVESTI FINANCEIROS	0																	
2.8	(=)	INVESTIM PRÉ-OPERACIONAIS	(11.211)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8.1		DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	(1.500)																	
2.8.2		DIVULGAÇÃO	(8.833)																	
2.8.3		CURSOS E TREINAMENTOS	(900)																	
2.8.4		INTANGÍVEIS	0																	
2.9	(=)	DESPESAS TRIBUTARIAS		0	0	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.373)	(41.696)	(48.373)	(50.792)	(55.871)	(61.458)
2.9.1		IMPOSTOS A PAGAR		0	0	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.147)	(4.373)	(41.696)	(48.373)	(50.792)	(55.871)	(61.458)
2.9.2		PROV P/ IMPOSTO DE RENDA					0			0			0			0	0	0	0	0
2.10	(=)	DESPESAS FINANCEIRAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10.1		JUROS DE EMPRÉSTIMOS																		
2.10.2		AMORTIZ DE EMPRÉSTIMOS																		
2.11	(=)	DIVIDENDOS		(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(3.000)	(3.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
2.11.1		LUCRO DISTRIBUÍDO		(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(3.000)	(3.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
3	(=)	FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO	(85.547)	20.434	10.804	6.733	6.780	6.827	6.875	6.923	6.972	7.020	7.069	8.319	(6.623)	88.132	83.330	81.982	105.921	133.051
3.1	(+)	SALDO ANTERIOR		0	20.434	31.238	37.970	44.750	51.577	58.452	65.375	72.347	79.367	86.436	94.755		88.132	171.462	253.445	359.366
4	(=)	SALDO ACUMULADO		20.434	31.238	37.970	44.750	51.577	58.452	65.375	72.347	79.367	86.436	94.755	88.132	88.132	171.462	253.445	359.366	492.417

APLICAR O VALOR QUE EXCEDER A	10.000,00	AO MÊS, A TAXA DE	0,7%	AO MÊS

VALOR DO CAPITAL DE GIRO	-

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Demonstrativo de resultados: representa a geração de riqueza do empreendimento, sob o ponto de vista econômico, ou seja, determina a margem de lucro (Tabela 7).

Tabela 7 Demonstrativo de Resultados.

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Espaço dos Bolos																	
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS			ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V						
CD		DESCRIÇÃO	dez/15		dez/16		dez/17		dez/18		dez/19						
1	(+)	**RECEITA BRUTA DE VENDAS**	**666.000**		**699.300**		**734.265**		**807.692**		**888.461**						
2	(–)	**DEDUÇÕES**															
	(–)	**IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO**															
2.1	(–)	DEDUÇÕES IMPOSTOS	(46.069)		(48.373)		(50.792)		(55.871)		(61.458)						
2.2	(–)	DEDUÇÕES COMISSÕES	(12.160)		(12.768)		(13.406)		(14.747)		(16.222)						
3	(=)	**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**	**607.771**	**91,3%**	**638.159**	**91,3%**	**670.067**	**91,3%**	**737.074**	**91,3%**	**810.781**	**91,3%**					
4	(=)	**CUSTO PRODUTOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS**	(315.458)		(349.147)		(366.504)		(395.090)		(426.141)						
4.1	(–)	PESSOAL DE PRODUÇÃO	(127.508)		(151.800)		(159.290)		(167.155)		(175.412)						
4.2	(–)	COMPRAS / INSUMOS	(151.255)		(158.818)		(166.759)		(183.435)		(201.778)						
4.3	(–)	FRETES / EMBALAGENS	(36.694)		(38.529)		(40.455)		(44.501)		(48.951)						
5	(=)	**LUCRO BRUTO**	**292.313**	**48,1%**	**289.012**	**45,3%**	**303.563**	**45,3%**	**341.984**	**46,4%**	**384.640**	**47,4%**					
6	(–)	**DESPESAS REGULARES**	(198.525)		(230.562)		(246.234)		(263.170)		(281.374)						
6.1	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(122.673)		(146.652)		(154.635)		(163.082)		(172.025)						
6.1.1	(–)	PESSOAL ADMINISTRATIVO	(84.456)		(102.452)		(107.575)		(112.953)		(118.601)						
6.1.2	(–)	TERCEIRIZAÇÃO E OUTROS EMPREGADOS	(26.217)		(30.800)		(32.340)		(33.957)		(35.655)						
6.1.3	(–)	ALUGUEIS / CONDOMÍNIOS / IPTU	(12.000)		(13.400)		(14.720)		(16.172)		(17.769)						
6.2	(–)	DESPESAS VENDAS / MARKETING	(2.038)		(2.292)		(2.516)		(2.813)		(3.084)						
6.2.1	(–)	PERDAS COM INADIMPLÊNCIA	0		0		0		0		0						
6.3	(–)	DESPESAS GERAIS	(66.043)		(73.698)		(80.963)		(88.954)		(97.744)						
6.4	(–)	DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(7.771)		(7.921)		(8.121)		(8.321)		(8.521)						
7	(=)	**LUCRO DAS ATIVIDADES REGULARES**	**93.788**	**15,4%**	**58.450**	**9,2%**	**57.329**	**8,6%**	**78.814**	**10,7%**	**103.266**	**12,7%**					
	(=)	**EBITDA**	**101.558**	**16,7%**	**66.370**	**10,4%**	**65.449**	**9,8%**	**87.135**	**11,8%**	**111.786**	**13,8%**					
8	(+/–)	**RESULTADO FINANCEIRO**	3.729		0		0		0		0						
8.1	(+)	RECEITAS FINANCEIRAS	3.729		0		0		0		0						
8.2	(–)	FINANCIAMENTOS	0		0		0		0		0						
9	(=)	**LUCRO ANTES DO IR**	**97.517**		**58.450**		**57.329**		**78.814**		**103.266**						
10	(–)	**IMPOSTOS SOBRE O LUCRO** 0%	0		0		0		0		0						
11	(=)	**LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO**	**97.517**	**16,0%**	**58.450**	**9,2%**	**57.329**	**8,6%**	**78.814**	**10,7%**	**103.266**	**12,7%**					
12	(=)	**NOPAT**	**93.788**		**58.450**		**57.329**		**78.814**		**103.266**						
13	(=)	**EVA**	**86.192**		**51.368**		**51.209**		**73.866**		**99.603**						

Retorno do investimento: demonstra a relação entre o investimento efetuado e os ganhos gerados no empreendimento (Tabela 8).

Tabela 8 Retorno do Investimento.

Espaço dos Bolos

ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

TAXAS			CAPM	
TMA =	18,00%	18,00%	Taxa livre de risco r_f =	
Financiamento k_f =			Retorno carteira r_m =	
Taxa anual do CDI =			Coeficiente Beta β =	
Período máx aceitável =	5,0 ANOS		Risco Brasil δ_{br} =	

	FC 0	FC 1	FC 2	FC 3	FC 4	FC 5	FC 6	FC 7	FC 8	FC 9 ANOS
		88.132	83.330	81.982	105.921	133.051				
	85.547									
	(85.547)	88.132	83.330	81.982	105.921	133.051				

VALOR PRESENTE LÍQUIDO	PERÍODO
VPL= $211.675,91 VIÁVEL !	n = 5 ANOS
PERÍODOS DE *PAYBACK*	TAXA INTERNA DE RETORNO
PBK= ,97 ANOS VIÁVEL !	TIR= 100,46% VIÁVEL !
PERÍODOS DE *PAYBACK*	TIR MODIFICADA
DRTN= 1,18 ANOS VIÁVEL !	TIRM= 41,91% VIÁVEL !
ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE	RENTABILIDADE
IL= 3,47 VIÁVEL !	RENT= 247,44% VIÁVEL !

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Para que o plano financeiro dê certo, ele tem que estar perfeitamente alinhado com as demais peças do plano de negócios.

14.2 Avaliação dos Principais Indicadores

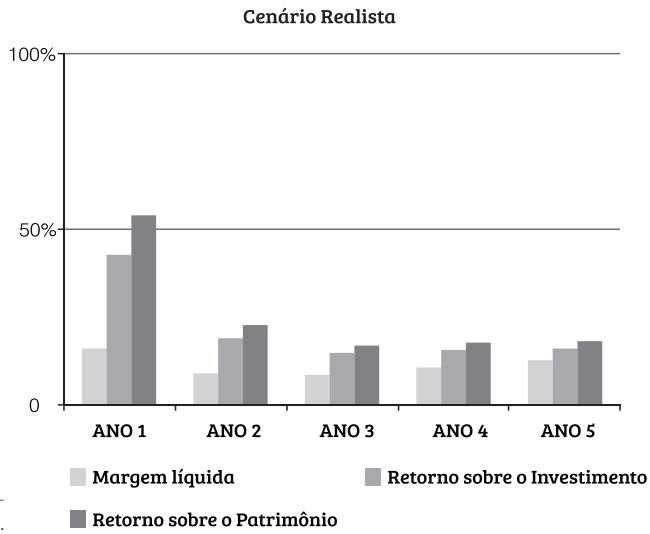
Os indicadores de desempenho sobre remuneração do capital investido em um cenário realista são demonstrados na Tabela 9 e Gráfico 18.

Tabela 9 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Realista.

Remuneração do Capital Investido - R$ 200.000,00					
Cenário Realista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem líquida	16%	9,20%	8,60%	10,70%	12,70%
Retorno sobre o Investimento	42,70%	18,90%	14,70%	15,80%	16,20%
Retorno sobre o Patrimônio	54,10%	22,60%	17,00%	17,80%	18,00%

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 18 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Realista.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

São medidas para alcançar o desempenho projetado:

a) Trabalhar para atender nosso público-alvo, com produtos de qualidade e com atendimento diferenciado;
b) Buscar a matéria-prima similar com o menor custo, sem comprometer a qualidade do nosso produto;
c) Analisar os produtos mais rentáveis para nossa empresa.

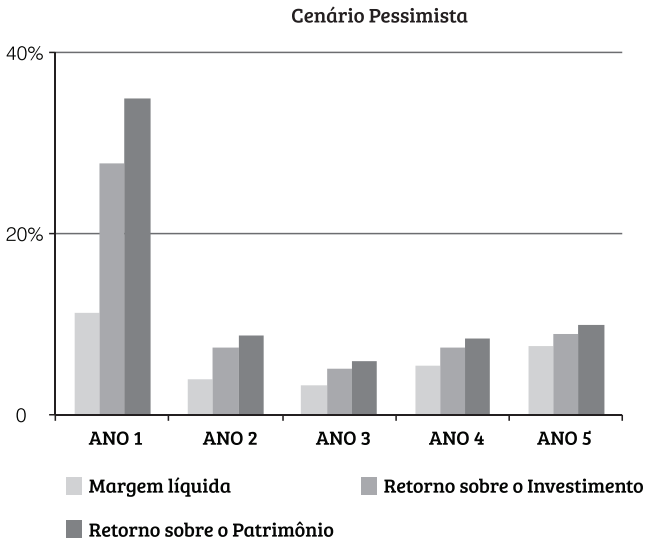
Os indicadores de desempenho sobre remuneração do capital investido em um cenário pessimista são demonstrados na Tabela 10 e Gráfico 19.

Tabela 10 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Pessimista.

Cenário Pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem líquida	11,20%	3,90%	3,20%	5,50%	7,60%
Retorno sobre o Investimento	27,80%	7,40%	5,10%	7,50%	9,00%
Retorno sobre o Patrimônio	35,00%	8,80%	5,90%	8,40%	10,00%

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 19 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Pessimista.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

São medidas para alcançar o desempenho projetado:

a) Negociar maiores prazos para pagamentos;
b) Estudar alternativas para financiamento de longo prazo com menores juros;
c) Reduzir o período de estocagem, prazo de recebimento e maior agilidade na produção.

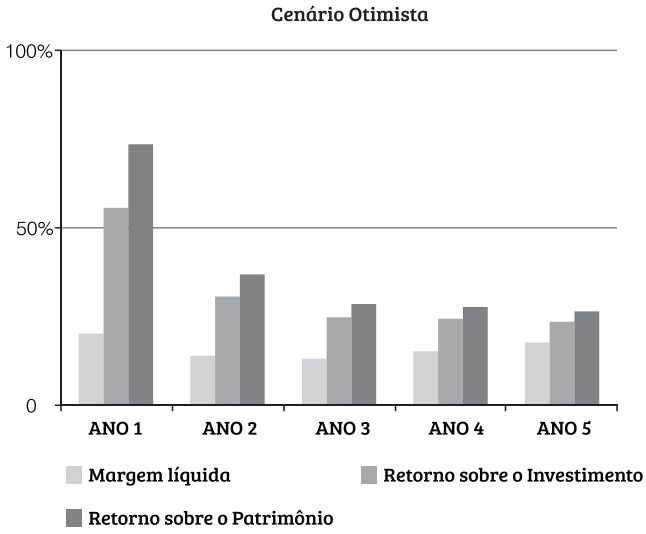
Os indicadores de desempenho sobre remuneração do capital investido em um cenário otimista são demonstrados na Tabela 11 e Gráfico 20:

Tabela 11 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Otimista .

Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem líquida	20,40%	13,90%	13,30%	15,40%	17,70%
Retorno sobre o Investimento	55,90%	30,70%	24,70%	24,50%	23,80%
Retorno sobre o Patrimônio	73,70%	36,90%	28,70%	27,70%	26,40%

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Gráfico 20 Remuneração do Capital Investido em um Cenário Otimista.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

São medidas para alcançar o desempenho projetado:

a) Investimento em marketing;
b) Analisar possibilidades para diversificação dos produtos;
c) Investir em tecnologia para aprimoramento de produção.

Com base em todas as informações levantadas foram traçados os cenários mediante as perspectivas econômicas e as diferentes situações que a empresa pode enfrentar e as tomadas de decisões gerenciais que poderão acontecer para o desenvolvimento e superação de crises e estabilidades do Espaço dos Bolos.

14.3 Orçamento

Para Moreira (1989, p. 15, citado por Hoji, 2014, p. 410), um Orçamento Geral é:

> Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

O objetivo do orçamento geral de uma empresa visa à estratégia que, por meio de orçamentos específicos, determinará como serão tomadas as decisões visando ao futuro. Existem vários tipos de orçamentos que uma empresa pode utilizar. Basta definir qual será mais conveniente para o seu negócio.

O método de orçamento da Espaço dos Bolos que foi utilizado para esta abordagem foi o Periódico, acompanhando mensalmente os resultados de sua operação.

A estrutura será descrita pelo Administrador da empresa, que estará acompanhando o processo entre o Planejamento e os Controles devidamente orçados, através do Fluxo de Caixa, Demonstrativo do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial.

O processo das variáveis do negócio será acompanhado através do orçamento, onde estará considerando as questões: econômicas, sociais, demográficas e tecnológicas.

No processo de orçamento, o Administrador será responsável pela revisão mensal, observando as premissas de todas as áreas envolvidas, com as devidas informações. Essa revisão acontecerá no quinto dia útil do mês subsequente orçado x realizado.

A Espaço dos Bolos determinará a extensão do planejamento e controle da forma melhor de suas atividades, onde adotaremos o planejamento de curto prazo, com revisões mensais.

Todas as variáveis do processo temporal do orçamento serão feitas através das vendas, produção, operacional, capital e despesa, conforme o software Plano Certo.

O processo de simulação, efetivação e consolidação do orçamento será realizado mensalmente após a análise de todos os pontos acima.

O Administrador estará confrontando o orçamento previsto entre as receitas e despesas para revisão e alteração das projeções futuras.

14.3.1 Tipos de Orçamentos

Os tipos de orçamento são:

a) De vendas: são analisadas as quantidades, preços e receitas;

b) De produção: é analisado após o orçamento de vendas, especificando a quantidade de matéria-prima a ser utilizada, a capacidade de hora/homem por produto;

c) De custos: descreve todos os custos diretos e indiretos da empresa. O custo direto é composto de matéria-prima, mão de obra de obra direta e material de embalagem. O custo indireto trata dos gastos que participam indiretamente nos produtos da confeitaria, necessitando rateio;

d) De despesas: analisa os gastos que não estão atrelados aos produtos. Como despesa fixa, temos material de escritório, material de higiene, telefo-

ne, energia, entre outros. Como despesa variável, temos as comissões de vendas e os impostos sobre as vendas;

e) De investimentos (ou orçamento de capital): identifica as aquisições de equipamentos para a confeitaria começar a produzir. Como capital, a empresa utilizará capital próprio conforme citado anteriormente.

14.3.1.1 Orçamento de Vendas

É o primeiro orçamento a ser feito na empresa Espaço dos Bolos. Determinará o preço unitário, a quantidade e o valor total de produtos à venda. Neste orçamento teremos os bolos com massa branca, massa de chocolate, docinhos e as bebidas disponíveis na confeitaria. Para iniciarmos esse orçamento, foi necessário elaborar uma tabela com os preços unitários de cada item vendido na empresa (Quadros 29 a 33).

Quadro 29 Orçamento de Vendas: Bolo Simples "Receita da Vó".

Sabores	Preço (Unid.)
Banana	25,00
Brigadeiro	
Cenoura Coberto c/Chocolate	
Fubá Cremoso	
Laranja	

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 30 Orçamento de Vendas: Bolo de Aniversário/Decorado.

Tipo	Sabores	Tipo de Massa	Preço (Por Kilo)	Preço (Pedaço)
Frutas:	Abacaxi	Branca	40,00	4,00
	Morango			
	Pêssego			
Gelado:	Creme c/Coco			
	Baba de Moça com Nozes			
	Creme de Doce de Leite c/Ameixa			
Finos:	Brigadeiro	Chocolate		
	Ganache Branco			
	Ganache Preto			
	Leite Ninho com pedaços Chocolate Branco	Branca		
	Prestígio	Chocolate		
Mousse:	Maracujá	Chocolate		

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 31 Orçamento de Vendas: Docinhos.

Docinhos	Sabores	Preço (50 Unid)
	Brigadeiro	20,00
	Beijinho	
	Bicho de Pé	
	Cajuzinho (Amendoim)	25,00

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 32 Orçamento de Vendas: Bolos Decorados – Diet/Light/Sem Lactose/ Sem Glúten.

BOLOS DECORADOS: DIET/LIGHT/SEM LACTOSE/SEM GLÚTEN		
MASSA	**RECHEIO**	**FRUTA**
BRANCA	CREME PARIS	ABACAXI
45,00		

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 33 Orçamento de Vendas: Bebidas.

Bebidas:		
Produto	**Tamanho**	**Preço**
Café Expresso	50 ML	1,50
Café Expresso	200 ML	3,00
Café c/Leite	50 ML	1,60
Café c/Leite	200 ML	3,20
Chocolate Quente	50 ML	1,50
Chocolate Quente	200 ML	3,00
Capuccino	50 ML	1,70
Capuccino	200 ML	3,40
Refrigerante Lata	350 ML	3,50
Suco Caixinha	200 ML	2,00
Suco Lata	330 ML	3,00
Água	500 ML	2,00

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Com os valores unitários em mãos, o próximo passo será definir as quantidades a serem vendidas (Quadro 34).

Quadro 34 Definição das Quantidades Comercializadas.

Vendas em Quantidade - Espaço dos Bolos																	
Bolos Receita Vó - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Banana	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	180	180	180	180	720
Brigadeiro	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	75	75	75	75	300
Cenoura Coberto c/Chocolate	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	45	45	180
Fubá Cremoso	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	10	10	60	60	60	40	220
Laranja	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15	15	60	60	60	50	230
Total	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**140**	**125**	**125**	**420**	**420**	**420**	**390**	**1650**

Bolos Decorados - Por Kilo	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Abacaxi	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	240	240	240	280	1000
Morango	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	240	240	240	240	960
Pêssego	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	80	80	180	180	180	220	760
Creme c/Coco	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	70	70	150	150	150	190	640
Baba de Moça com Nozes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	60	60	120	120	120	160	520
Creme de Doce de Leite c/Ameixa	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	150	150	150	150	600
Brigadeiro	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Ganache Branco	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Ganache Preto	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Leite Ninho com pedaços Chocolate Branco	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Prestígio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Mousse Maracujá	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	180	180	180	180	720
Total	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**920**	**1000**	**1000**	**2760**	**2760**	**2760**	**2920**	**11200**

Bolos Especiais - Por Kilo	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Diet - Abacaxi	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	60	60	60	60	240
Light - Abacaxi	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	90	90	90	90	360
S/Lactose - Abacaxi	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	120	120	120	120	480
S/Glúten - Abacaxi	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	90	90	90	90	360
Total	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**120**	**360**	**360**	**360**	**360**	**1440**

Docinhos Bolinha - Porção com 50 unidades	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Brigadeiro	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Beijinho	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Bicho de Pé	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	300	300	300	300	1200
Cajuzinho (Amendoim)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	150	150	150	150	600
Total	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**350**	**1050**	**1050**	**1050**	**1050**	**4200**

Bebidas Quentes - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Café Expresso 50 ML c/Açucar	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	90	90	300	300	300	280	1180
Café Expresso 50 ML c/Adoçante	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	40	40	150	150	150	130	580
Café Expresso 200 ML c/Acucar	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	55	55	210	210	210	180	810
Café Expresso 200 ML c/Adoçante	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	33	90	90	90	96	366
Café c/Leite 50 ML c/Açucar	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	210	210	210	210	840
Café c/Leite 50 ML c/Adoçante	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	180	180	180	180	720
Café c/Leite 200 ML c/Acucar	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	76	76	180	180	180	212	752
Café c/Leite 200 ML c/Adoçante	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	120	120	120	120	480
Chocolate Quente 50 ML c/Açucar	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	30	30	30	30	120
Chocolate Quente 50 ML c/Adoçante	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	45	45	45	45	180
Chocolate Quente 200 ML c/Acucar	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	30	30	60	60	60	80	260
Chocolate Quente 200 ML c/Adoçante	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	25	25	60	60	60	70	250
Capuccino 50 ML c/Açucar	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	90	90	90	90	360
Capuccino 50 ML c/Adoçante	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	90	90	90	90	360
Capuccino 200 ML c/Acucar	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	28	28	75	75	75	81	306
Capuccino 200 ML c/Adoçante	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	43	43	120	120	120	126	486
Total	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**670**	**675**	**675**	**2010**	**2010**	**2010**	**2020**	**8050**

Bebidas Frias - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Água Garrafa	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	60	60	150	150	150	170	620
Refrigerante Lata	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	80	80	210	210	210	230	860
Suco Caixinha	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	60	60	120	120	120	160	520
Suco Lata	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	40	40	90	90	90	110	380
Total	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**190**	**240**	**240**	**570**	**570**	**570**	**670**	**2380**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

O Quadro 35 abaixo irá mostrar as vendas em valores.

Quadro 35 Vendas em Valores.

Vendas em R$ - Espaço dos Bolos																	
Bolos Receita Vó - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Banana	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	18.000,00
Brigadeiro	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	7.500,00
Cenoura Coberto c/Chocolate	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	4.500,00
Fubá Cremoso	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	250,00	250,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.000,00	5.500,00
Laranja	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	375,00	375,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.250,00	5.750,00
Total	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.125,00**	**3.125,00**	**10.500,00**	**10.500,00**	**10.500,00**	**9.750,00**	**41.250,00**

Bolos Decorados - Por Kilo	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Abacaxi	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	4.000,00	4.000,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	11.200,00	40.000,00
Morango	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	38.400,00
Pêssego	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	3.200,00	3.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	8.800,00	30.400,00
Creme c/Coco	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.800,00	2.800,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.600,00	25.600,00
Baba de Moça com Nozes	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	2.400,00	2.400,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	6.400,00	20.800,00
Creme de Doce de Leite c/Ameixa	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00
Brigadeiro	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Ganache Branco	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Ganache Preto	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Leite Ninho com pedaços Chocolate Branco	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Prestigio	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Mousse Maracujá	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	28.800,00
Total	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**36.800,00**	**40.000,00**	**40.000,00**	**110.400,00**	**110.400,00**	**110.400,00**	**116.800,00**	**448.000,00**

Bolos Especiais - Por Kilo	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Diet - Abacaxi	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	10.800,00
Light - Abacaxi	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00	16.200,00
S/Lactose - Abacaxi	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	21.600,00
S/Glúten - Abacaxi	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00	4.050,00	16.200,00
Total	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**16.200,00**	**16.200,00**	**16.200,00**	**16.200,00**	**64.800,00**

Docinhos Bolinha - Porção com 50 unidades	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Brigadeiro	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00
Beijinho	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00
Bicho de Pé	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00
Cajuzinho (Amendoim)	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	15.000,00
Total	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**7.250,00**	**21.750,00**	**21.750,00**	**21.750,00**	**21.750,00**	**87.000,00**

Bebidas Quentes - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Café Expresso 50 ML c/Açucar	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	135,00	135,00	450,00	450,00	450,00	420,00	1.770,00
Café Expresso 50 ML c/Adoçante	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	60,00	60,00	225,00	225,00	225,00	195,00	870,00
Café Expresso 200 ML c/Acucar	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	165,00	165,00	630,00	630,00	630,00	540,00	2.430,00
Café Expresso 200 ML c/Adoçante	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	99,00	99,00	270,00	270,00	270,00	288,00	1.098,00
Café c/Leite 50 ML c/Açucar	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	336,00	336,00	336,00	336,00	1.344,00
Café c/Leite 50 ML c/Adoçante	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	288,00	288,00	288,00	288,00	1.152,00
Café c/Leite 200 ML c/Acucar	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00	243,20	243,20	576,00	576,00	576,00	678,40	2.406,40
Café c/Leite 200 ML c/Adoçante	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	384,00	384,00	384,00	384,00	1.536,00
Chocolate Quente 50 ML c/Açucar	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	45,00	45,00	45,00	45,00	180,00
Chocolate Quente 50 ML c/Adoçante	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50	67,50	67,50	67,50	67,50	270,00
Chocolate Quente 200 ML c/Acucar	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	90,00	90,00	180,00	180,00	180,00	240,00	780,00
Chocolate Quente 200 ML c/Adoçante	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	75,00	75,00	180,00	180,00	180,00	210,00	750,00
Capuccino 50 ML c/Açucar	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	153,00	153,00	153,00	153,00	612,00
Capuccino 50 ML c/Adoçante	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	51,00	65,20	65,20	153,00	153,00	153,00	181,40	640,40
Capuccino 200 ML c/Acucar	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	95,20	95,20	255,00	255,00	255,00	275,40	1.040,40
Capuccino 200 ML c/Adoçante	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	146,00	146,00	408,00	408,00	408,00	428,00	1.652,00
Total	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.533,50**	**1.598,10**	**1.598,10**	**4.600,50**	**4.600,50**	**4.600,50**	**4.729,70**	**18.531,20**

Bebidas Frias - Por Unidade	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**1º Trimestre**	**2º Trimestre**	**3º Trimestre**	**4º Trimestre**	**Ano**
Água Garrafa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	120,00	300,00	300,00	300,00	340,00	1.240,00
Refrigerante Lata	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00	280,00	280,00	735,00	735,00	735,00	805,00	3.010,00
Suco Caixinha	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	120,00	120,00	240,00	240,00	240,00	320,00	1.040,00
Suco Lata	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	120,00	120,00	270,00	270,00	270,00	330,00	1.140,00
Total	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**515,00**	**640,00**	**640,00**	**1.545,00**	**1.545,00**	**1.545,00**	**1.795,00**	**6.430,00**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.3.1.2 Orçamento de Produção

Irá demonstrar as quantidades de matéria-prima consumida na totalidade (Quadros 36 e 37). Na confeitaria, não trabalharemos com margem de segurança e nem produtos acabados, por se tratarem de produtos perecíveis. Os produtos produzidos serão consumidos no mesmo dia.

Quadro 36 Matéria-Prima Consumida.

PRODUTO	CATEGORIA	UNIDADE COMPRADA	UNIDADE PRODUZIDA	QUANTIDADE PRODUZIDA	CUSTO UNITÁRIO QUANT.PROD./R$	CUSTO TOTAL/R$
Abacaxi Perola (1,500 kg/cada)	FRUTAS	UNIDADE	KILO	26,000	1,67	43,42
Açucar Refinado	SECOS	SACO C/25 KGS	KILO	144,57	1,48	213,96
Ácucar Cristal	SECOS	SACO C/50 KGS	KILO	25,000	1,00	25,00
Açucar Confeiteiro	SECOS	SACO C/1 KG	KILO	24,84	2,50	62,10
Adoçante Culinário Dietético	SECOS	SACO C/1 KG	KILO	47,34	15,00	710,10
Água Filtrada	LÍQUIDOS	LITRO	LITRO	308,000		0,00
Ameixa sem Caroço Cozido	OLEAGINOSAS	CAIXA C/10 KGS	KILO	5,000	8,00	40,00
Amendoim Torrado e sem Sal	OLEAGINOSAS	SACO C/50 KGS	KILO	7,000	3,00	21,00
Amido de Milho	SECOS	SACO C/25 KGS	KILO	3,12	0,96	3,00
Banana Nanica (100 grs/CADA)	FRUTAS	UNIDADE	KILO	240	0,20	48,00
Canela em Pó	SECOS	SACO C/1 KG	KILO	1,200	5,50	6,60
Cenoura (100 grs/CADA)	LEGUMES	PACOTE C/1 KG	UNIDADE	45	0,12	5,36
Chocolate ao Leite	CHOCOLATES	BARRA C/2,300 KGS	KILO	43,000	12,61	542,23
Chocolate Branco	CHOCOLATES	BARRA C/2,300 KGS	KILO	73,000	12,61	920,53
Chocolate Meio Amargo	CHOCOLATES	BARRA C/2,300 KGS	KILO	20,000	13,91	278,20
Chocolate em Pó 32% Cacau	SECOS	CAIXA C/2 KGS	KILO	27,555	17,50	482,21
Chocolate Granulado	CHOCOLATES	PACOTE C/1 KG	KILO	11,250	3,00	33,75
Coco Fresco	FRUTAS	SACO C/20 UNIDADES	UNIDADE	175	1,75	306,25
Cravo da Índia	CONDIMENTOS	PACOTE C/0,500 grs	KILO	1,000	26,00	26,00
Creme de Leite	LÍQUIDOS	CAIXA C/1 KG	KILO	93,400	6,50	607,10
Creme de Leite Fresco	LÍQUIDOS	VIDRO C/0,500 grs	KILO	291,000	9,80	2851,80
Creme de Soja	LÍQUIDOS	CAIXA C/200 grs	KILO	23,400	9,95	232,83
Doce de Leite	DOCES	POTE C/9,800 KGS	KILO	10,000	3,27	32,70
Emulsificante	SECOS	POTE C/200 grs	KILO	0,42	12,50	5,25
Essência	LÍQUIDOS	VIDRO C/0,960 ML	LITRO	0,27	5,10	1,38
Farinha de Arroz Branca Extra Fina	SECOS	SACO C/30 KGS	KILO	5,100	1,50	7,65
Farinha de Trigo	SECOS	SACO 25 KGS	KILO	307,900	1,28	394,11
Fécula de Batata	SECOS	SACO C/25 KGS	KILO	2,100	2,80	5,88
Fermento em Pó	SECOS	CAIXA C/2 KGS	KILO	13,6	6,00	81,60
Fubá Mimoso	SECOS	SACO 25 KGS	KILO	2,400	0,92	2,21
Gelatina sem Sabor	SECOS	SACO 25 KGS	KILO	0,42	12,00	5,04
Laranja Pêra (200 grs/CADA)	FRUTAS	SACO C/1 KG	UNIDADE	80	0,20	16,00
Leite Condensado	DOCES	LATA C/2,600 KGS	KILO	286,225	7,69	2201,07
Leite Condensado sem Açucar	DOCES	VIDRO C/220 grs	KILO	1,000	27,27	27,27
Leite Condensado de Soja	DOCES	LATA C/330 grs	KILO	1,400	17,88	25,03
Leite de Coco	LÍQUIDOS	VIDRO C/1 LITRO	LITRO	28,000	7,39	206,92
Leite Desnatado	LÍQUIDOS	CAIXA C/1 LITRO	LITRO	10,000	2,00	20,00
Leite em Pó Integral	SECOS	CAIXA C/5 KGS	KILO	9,000	14,00	126,00
Leite Integral	LÍQUIDOS	CAIXA C/1 LITRO	LITRO	93,250	2,10	195,83
Leite de Soja em Pó	SECOS	SACO C/20 KGS	KILO	1,400	2,75	3,85
Maracujá Azedo (200 grs/CADA)	FRUTAS	SACO C/1 KG	UNIDADE	120	0,40	47,76
Margarina s/Sal	GORDURAS	BALDE C/15 KGS	KILO	49,12	2,67	131,15
Margarina Light s/Sal	GORDURAS	POTE C/500 grs	KILO	0,9	8,00	7,20
Margarina s/Sal e s/Lactose	GORDURAS	POTE C/500 grs	KILO	0,72	9,80	7,06
Morango (50 grs/CADA)	FRUTAS	SACO C/1 KG	KILO	16,000	6,00	96,00
Morango em Pó	SECOS	LATA C/0,400 grs	KILO	1,200	8,75	10,50
Nozes Descascadas	OLEAGINOSAS	SACO C/1 KG	KILO	4,000	35,80	143,20
Óleo de Soja	GORDURAS	CAIXA C/20 VIDROS C/0,900 ML CADA	LITRO	0,750	2,22	1,67
Ovo Branco Grande	LÍQUIDOS	BANDEJA C/30 UNIDADES	UNIDADE	4720	0,15	708,00
Pêssego em Calda	FRUTAS	LATA C/0,450 grs	KILO	6,000	6,67	40,02
Polvilho Doce	SECOS	SACO C/25 KGS	KILO	0,54	6,67	3,60
Queijo Ralado	SECOS	SACO C/0,500 grs	KILO	2,000	24,20	48,40
						12.061,77

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 37 Matéria Prima Consumida.

PRODUTO	CATEGORIA	UNIDADE COMPRADA	UNIDADE PRODUZIDA	QUANTIDADE PRODUZIDA	CUSTO UNITÁRIO/R$	CUSTO TOTAL/R$
Achocolatado em Pó	BEBIDAS	PACOTE C/1 KILO	KILO	0,990	6,00	5,94
Açucar Granulado em Pó	BEBIDAS	CAIXA C/400 SACHÊS C/5 grs CADA	SACHÊ	535	0,03	16,05
Adoçante em Pó	BEBIDAS	CAIXA C/1000 SACHÊS C/1 gr CADA	SACHÊ	375	0,03	11,25
Água Filtrada	BEBIDAS	LITRO	LITRO	133,500		
Água Garrafa	BEBIDAS	CAIXA C/12 UNIDADES C/500 ML CADA	GARRAFA	50	0,67	33,50
Café em Grãos	BEBIDAS	SACO C/1 KG	KILO	9,800	19,90	195,02
Refrigerante Lata	BEBIDAS	CAIXA C/12 UNIDADES C/0,350 ML CADA	UNIDADE	70	1,75	122,50
Suco Caixinha	BEBIDAS	CAIXA C/27 UNIDADES C/0,200 ML CADA	UNIDADE	40	0,74	29,60
Suco Lata	BEBIDAS	CAIXA C/12 UNIDADES C/0,330 ML CADA	UNIDADE	30	1,08	32,40
						446,26

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Com as quantidades produzidas elaboradas, faremos então uma descrição de horas trabalhadas: mão de obra e hora/máquina (Quadros 38-41).

Quadro 38 Horas Trabalhadas, Parte 1.

	QUANTIDADE DE HORAS/UNITÁRIA				Quantidade a ser Produzida	QUANTIDADE HORAS/TOTAL			
	UTILIZA MÃO DE OBRA					UTILIZA MÃO DE OBRA			
	Hora/Homem			Total Hora/Homem		Hora/Homem			Total Hora/Homem
Bolos "Receita Vó" - UNIDADE	Separação Ingredientes	Preparação do Produto	Acabamento Produto			Separação Ingredientes	Preparação do Produto	Acabamento Produto	
Banana	00:10:00	00:30:00	00:10:00	**00:50:00**	60	10:00:00	06:00:00	10:00:00	**02:00:00**
Brigadeiro	00:10:00	00:30:00	00:10:00	**00:50:00**	25	04:10:00	12:30:00	04:10:00	**20:50:00**
Cenoura Coberto c/Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:10:00	**00:50:00**	15	02:30:00	07:30:00	02:30:00	**12:30:00**
Fubá Cremoso	00:10:00	00:30:00	00:10:00	**00:50:00**	20	03:20:00	10:00:00	03:20:00	**16:40:00**
Laranja	00:10:00	00:30:00	00:10:00	**00:50:00**	20	03:20:00	10:00:00	03:20:00	**16:40:00**
TOTAL BOLOS "RECEITA VÓ":	**00:50:00**	**02:30:00**	**00:50:00**	**04:10:00**		**23:20:00**	**22:00:00**	**23:20:00**	**20:40:00**
Bolo com recheio de Frutas - POR KILO									
Recheio Abacaxi	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		13:20:00	16:00:00	00:00:00	**05:20:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	80	13:20:00	16:00:00	00:00:00	**05:20:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		13:20:00	16:00:00	02:40:00	**08:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**16:00:00**	**00:00:00**	**02:40:00**	**18:40:00**
Recheio Morango	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		13:20:00	16:00:00	00:00:00	**05:20:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	80	13:20:00	16:00:00	00:00:00	**05:20:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		13:20:00	16:00:00	02:40:00	**08:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**16:00:00**	**00:00:00**	**02:40:00**	**18:40:00**
Recheio Pêssego	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		10:00:00	06:00:00	00:00:00	**16:00:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	60	10:00:00	06:00:00	00:00:00	**16:00:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		10:00:00	06:00:00	20:00:00	**12:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**06:00:00**	**18:00:00**	**20:00:00**	**20:00:00**
TOTAL BOLOS COM RECHEIOS DE FRUTAS:	**01:30:00**	**04:30:00**	**01:00:00**	**07:00:00**		**14:00:00**	**18:00:00**	**01:20:00**	**09:20:00**
Bolos c/recheios Gelado									
Recheio Creme c/Coco	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		08:20:00	01:00:00	00:00:00	**09:20:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	50	08:20:00	01:00:00	00:00:00	**09:20:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		08:20:00	01:00:00	16:40:00	**02:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**01:00:00**	**03:00:00**	**16:40:00**	**20:40:00**
Recheio c/Baba de Moça com Nozes	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		06:40:00	20:00:00	00:00:00	**02:40:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	40	06:40:00	20:00:00	00:00:00	**02:40:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		06:40:00	20:00:00	13:20:00	**16:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**20:00:00**	**12:00:00**	**13:20:00**	**21:20:00**
Receheio c/Creme de Doce de Leite c/Ameixa	00:10:00	00:15:00	00:00:00	**00:25:00**		08:20:00	12:30:00	00:00:00	**20:50:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	50	08:20:00	01:00:00	00:00:00	**09:20:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		08:20:00	01:00:00	16:40:00	**02:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:15:00**	**00:20:00**	**02:05:00**		**01:00:00**	**14:30:00**	**16:40:00**	**08:10:00**
TOTAL BOLOS COM RECHEIOS GELADO:	**01:30:00**	**04:15:00**	**01:00:00**	**06:45:00**		**22:00:00**	**05:30:00**	**22:40:00**	**02:10:00**

Bolos c/recheios Finos									
Recheio Brigadeiro	00:10:00	00:20:00	00:00:00	**00:30:00**		16:40:00	09:20:00	00:00:00	**02:00:00**
Massa Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	100	16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Decoração Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		16:40:00	02:00:00	09:20:00	**04:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:20:00**	**00:20:00**	**02:10:00**		**02:00:00**	**13:20:00**	**09:20:00**	**00:40:00**
Recheio Ganache Branco	00:10:00	00:20:00	00:00:00	**00:30:00**		16:40:00	09:20:00	00:00:00	**02:00:00**
Massa Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	100	16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Decoração Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		16:40:00	02:00:00	09:20:00	**04:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:20:00**	**00:20:00**	**02:10:00**		**02:00:00**	**13:20:00**	**09:20:00**	**00:40:00**
Recheio Ganache Preto	00:10:00	00:20:00	00:00:00	**00:30:00**		16:40:00	09:20:00	00:00:00	**02:00:00**
Massa Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	100	16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Decoração Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		16:40:00	02:00:00	09:20:00	**04:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:20:00**	**00:20:00**	**02:10:00**		**02:00:00**	**13:20:00**	**09:20:00**	**00:40:00**
Recheio Leite Ninho c/pedaços Chocolate Branco	00:10:00	00:20:00	00:00:00	**00:30:00**		16:40:00	09:20:00	00:00:00	**02:00:00**
Massa Branca	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	100	16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Decoração Branca	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		16:40:00	02:00:00	09:20:00	**04:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:20:00**	**00:20:00**	**02:10:00**		**02:00:00**	**13:20:00**	**09:20:00**	**00:40:00**
Prestígio	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Massa Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	100	16:40:00	02:00:00	00:00:00	**18:40:00**
Decoração Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		16:40:00	02:00:00	09:20:00	**04:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**02:00:00**	**06:00:00**	**09:20:00**	**17:20:00**
TOTAL BOLOS COM RECHEIOS FINOS:	**02:30:00**	**06:50:00**	**01:40:00**	**11:00:00**		**10:00:00**	**11:20:00**	**22:40:00**	**20:00:00**
Bolos c/recheio Mousse - Por Kilo									
Recheio Mousse Maracujá	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		10:00:00	06:00:00	00:00:00	**16:00:00**
Massa Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	60	10:00:00	06:00:00	00:00:00	**16:00:00**
Decoração Chocolate	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		10:00:00	06:00:00	20:00:00	**12:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**06:00:00**	**18:00:00**	**20:00:00**	**20:00:00**
TOTAL BOLOS COM RECHEIO MOUSSE:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**06:00:00**	**18:00:00**	**20:00:00**	**20:00:00**
Docinhos Bolinha - Porção 50 Unidades									
Brigadeiro	00:10:00	00:20:00	00:30:00	**01:00:00**	100	16:40:00	09:20:00	02:00:00	**04:00:00**
Beijinho	00:10:00	00:20:00	00:30:00	**01:00:00**	100	16:40:00	09:20:00	02:00:00	**04:00:00**
Bicho de Pé	00:10:00	00:20:00	00:30:00	**01:00:00**	100	16:40:00	09:20:00	02:00:00	**04:00:00**
Cajuzinho (Amendoim)	00:10:00	00:20:00	00:40:00	**01:10:00**	50	08:20:00	16:40:00	09:20:00	**10:20:00**
TOTAL DOCINHOS BOLINHA:	**00:40:00**	**01:20:00**	**02:10:00**	**04:10:00**		**10:20:00**	**20:40:00**	**15:20:00**	**22:20:00**
Bolos Especiais - Por Kilo									
Recheio Diet - Abacaxi	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		03:20:00	10:00:00	00:00:00	**13:20:00**
Massa	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	20	03:20:00	10:00:00	00:00:00	**13:20:00**
Decoração Diet	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		03:20:00	10:00:00	06:40:00	**20:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**10:00:00**	**06:00:00**	**06:40:00**	**22:40:00**
Recheio Light - Abacaxi	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		05:00:00	15:00:00	00:00:00	**20:00:00**
Massa	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	30	05:00:00	15:00:00	00:00:00	**20:00:00**
Decoração Light	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		05:00:00	15:00:00	10:00:00	**06:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**15:00:00**	**21:00:00**	**10:00:00**	**22:00:00**
Recheio S/Lactose - Abacaxi	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		06:40:00	20:00:00	00:00:00	**02:40:00**
Massa	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	40	06:40:00	20:00:00	00:00:00	**02:40:00**
Decoração S/Lactose	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		06:40:00	20:00:00	13:20:00	**16:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**20:00:00**	**12:00:00**	**13:20:00**	**21:20:00**
Recheio S/Glúten - Abacaxi	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**		05:00:00	15:00:00	00:00:00	**20:00:00**
Massa	00:10:00	00:30:00	00:00:00	**00:40:00**	30	05:00:00	15:00:00	00:00:00	**20:00:00**
Decoração S/Glúten	00:10:00	00:30:00	00:20:00	**01:00:00**		05:00:00	15:00:00	10:00:00	**06:00:00**
TOTAL DE HORAS:	**00:30:00**	**01:30:00**	**00:20:00**	**02:20:00**		**15:00:00**	**21:00:00**	**10:00:00**	**22:00:00**
TOTAL BOLOS ESPECIAIS:	**02:00:00**	**06:00:00**	**01:20:00**	**09:20:00**		**12:00:00**	**12:00:00**	**16:00:00**	**16:00:00**

	TOTAL TRAB.MÊS
TOTAL HORAS:	**1667:30:00**
	1155:00:00

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 39 Horas Trabalhadas, Parte 2.

QUANTIDADE HORAS/UNITÁRIO – UTILIZA GÁS – Hora/Forno	Hora/Fogão	Total Hora/Gás	Quantidade a ser Produzida	QUANTIDADE HORAS/TOTAL – UTILIZA GÁS – Hora/Forno	Hora/Fogão	Total Hora/Gás
00:30:00	00:00:00	00:30:00	60	06:00:00	00:00:00	06:00:00
00:30:00	00:10:00	00:40:00	25	12:30:00	04:10:00	16:40:00
00:30:00	00:10:00	00:40:00	15	07:30:00	02:30:00	10:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	20	10:00:00	00:00:00	10:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	20	10:00:00	00:00:00	10:00:00
02:30:00	00:20:00	02:50:00		22:00:00	06:40:00	04:40:00
00:00:00	00:40:00	00:40:00		00:00:00	05:20:00	05:20:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	80	16:00:00	00:00:00	16:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:40:00	01:10:00		16:00:00	05:20:00	21:20:00
00:00:00	00:20:00	00:20:00		00:00:00	02:40:00	02:40:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	80	16:00:00	00:00:00	16:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:20:00	00:50:00		16:00:00	02:40:00	18:40:00
00:00:00	00:20:00	00:20:00		00:00:00	20:00:00	20:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	60	06:00:00	00:00:00	06:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:20:00	00:50:00		06:00:00	20:00:00	02:00:00
01:30:00	01:20:00	02:50:00		14:00:00	04:00:00	18:00:00
00:00:00	00:40:00	00:40:00		00:00:00	09:20:00	09:20:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	50	01:00:00	00:00:00	01:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:40:00	01:10:00		01:00:00	09:20:00	10:20:00
00:00:00	00:40:00	00:40:00		00:00:00	02:40:00	02:40:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	40	20:00:00	00:00:00	20:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:40:00	01:10:00		20:00:00	02:40:00	22:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	50	01:00:00	00:00:00	01:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00		01:00:00	00:00:00	01:00:00
01:30:00	01:20:00	02:50:00		22:00:00	12:00:00	10:00:00
00:00:00	00:10:00	00:10:00		00:00:00	16:40:00	16:40:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	100	02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:10:00	00:40:00		02:00:00	16:40:00	18:40:00
00:00:00	00:10:00	00:10:00		00:00:00	16:40:00	16:40:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	100	02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:10:00	00:40:00		02:00:00	16:40:00	18:40:00
00:00:00	00:10:00	00:10:00		00:00:00	16:40:00	16:40:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	100	02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:10:00	00:40:00		02:00:00	16:40:00	18:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	100	02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00		02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:20:00	00:20:00		00:00:00	09:20:00	09:20:00
00:30:00	00:00:00	00:30:00	100	02:00:00	00:00:00	02:00:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:30:00	00:20:00	00:50:00		02:00:00	09:20:00	11:20:00
02:30:00	00:50:00	03:20:00		10:00:00	11:20:00	21:20:00

QUANTIDADE HORAS/UNITÁRIO – UTILIZA ENERGIA – Hora/Batedeira	Hora/Liquificador	Total Hora/Energia	Quantidade a ser Produzida	QUANTIDADE HORAS/TOTAL – UTILIZA ENERGIA – Hora/Batedeira	Hora/Liquificador	Total Hora/Energia
00:20:00	00:00:00	00:20:00	60	20:00:00	00:00:00	20:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	25	08:20:00	00:00:00	08:20:00
00:00:00	00:10:00	00:10:00	15	00:00:00	02:30:00	02:30:00
00:00:00	00:20:00	00:20:00	20	00:00:00	06:40:00	06:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	20	06:40:00	00:00:00	06:40:00
01:00:00	00:30:00	01:30:00		11:00:00	09:10:00	20:10:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	80	02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		05:20:00	00:00:00	05:20:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	80	02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		05:20:00	00:00:00	05:20:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	60	20:00:00	00:00:00	20:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		20:00:00	00:00:00	20:00:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		16:00:00	00:00:00	16:00:00
02:00:00	00:00:00	02:00:00		02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	50	16:40:00	00:00:00	16:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		16:40:00	00:00:00	16:40:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	40	13:20:00	00:00:00	13:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		13:20:00	00:00:00	13:20:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		02:40:00	00:00:00	02:40:00
00:10:00	00:00:00	00:10:00		08:20:00	00:00:00	08:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	50	16:40:00	00:00:00	16:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		16:40:00	00:00:00	16:40:00
00:50:00	00:00:00	00:50:00		17:40:00	00:00:00	17:40:00
02:10:00	00:00:00	02:10:00		05:40:00	00:00:00	05:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	100	09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		18:40:00	00:00:00	18:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	100	09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		18:40:00	00:00:00	18:40:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	100	09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		18:40:00	00:00:00	18:40:00
00:10:00	00:00:00	00:10:00		16:40:00	00:00:00	16:40:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	100	09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:50:00	00:00:00	00:50:00		11:20:00	00:00:00	11:20:00
00:00:00	00:00:00	00:00:00		00:00:00	00:00:00	00:00:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00	100	09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:20:00	00:00:00	00:20:00		09:20:00	00:00:00	09:20:00
00:40:00	00:00:00	00:40:00		18:40:00	00:00:00	18:40:00
03:30:00	00:00:00	03:30:00		14:00:00	00:00:00	14:00:00

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	00:00:00	**00:30:00**	60	06:00:00	00:00:00	**06:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	**00:00:00**	**00:30:00**		**06:00:00**	**00:00:00**	**06:00:00**
00:30:00	**00:00:00**	**00:30:00**		**06:00:00**	**00:00:00**	**06:00:00**

00:00:00	00:10:00	**00:10:00**		00:00:00	10:00:00	**10:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**	60	20:00:00	00:00:00	**20:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**		20:00:00	00:00:00	**20:00:00**
00:40:00	**00:10:00**	**00:50:00**		**16:00:00**	**10:00:00**	**02:00:00**
00:40:00	**00:10:00**	**00:50:00**		**16:00:00**	**10:00:00**	**02:00:00**

00:00:00	00:20:00	**00:20:00**	100	00:00:00	09:20:00	**09:20:00**
00:00:00	00:20:00	**00:20:00**	100	00:00:00	09:20:00	**09:20:00**
00:00:00	00:20:00	**00:20:00**	100	00:00:00	09:20:00	**09:20:00**
00:00:00	00:20:00	**00:20:00**	50	00:00:00	16:40:00	**16:40:00**
00:00:00	**01:20:00**	**01:20:00**		**00:00:00**	**20:40:00**	**20:40:00**

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**	100	00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**	100	00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**	100	00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**	50	00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:00:00	**00:00:00**	**00:00:00**		**00:00:00**	**00:00:00**	**00:00:00**

00:00:00	00:40:00	**00:40:00**		00:00:00	13:20:00	**13:20:00**
00:30:00	00:00:00	**00:30:00**	20	10:00:00	00:00:00	**10:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	**00:40:00**	**01:10:00**		**10:00:00**	**13:20:00**	**23:20:00**

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**	20	06:40:00	00:00:00	**06:40:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**		06:40:00	00:00:00	**06:40:00**
00:40:00	**00:00:00**	**00:40:00**		**13:20:00**	**00:00:00**	**13:20:00**

00:00:00	00:40:00	**00:40:00**		00:00:00	20:00:00	**20:00:00**
00:30:00	00:00:00	**00:30:00**	30	15:00:00	00:00:00	**15:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	**00:40:00**	**01:10:00**		**15:00:00**	**20:00:00**	**11:00:00**

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**	30	10:00:00	00:00:00	**10:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**		10:00:00	00:00:00	**10:00:00**
00:40:00	**00:00:00**	**00:40:00**		**20:00:00**	**00:00:00**	**20:00:00**

00:00:00	00:40:00	**00:40:00**		00:00:00	02:40:00	**02:40:00**
00:30:00	00:00:00	**00:30:00**	40	20:00:00	00:00:00	**20:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	**00:40:00**	**01:10:00**		**20:00:00**	**02:40:00**	**22:40:00**

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**	40	13:20:00	00:00:00	**13:20:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**		13:20:00	00:00:00	**13:20:00**
00:40:00	**00:00:00**	**00:40:00**		**02:40:00**	**00:00:00**	**02:40:00**

00:00:00	00:40:00	**00:40:00**		00:00:00	20:00:00	**20:00:00**
00:30:00	00:00:00	**00:30:00**	30	15:00:00	00:00:00	**15:00:00**
00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:30:00	**00:40:00**	**01:10:00**		**15:00:00**	**20:00:00**	**11:00:00**
02:00:00	**02:40:00**	**04:40:00**		**12:00:00**	**08:00:00**	**20:00:00**

00:00:00	00:00:00	**00:00:00**		00:00:00	00:00:00	**00:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**	30	10:00:00	00:00:00	**10:00:00**
00:20:00	00:00:00	**00:20:00**		10:00:00	00:00:00	**10:00:00**
00:40:00	**00:00:00**	**00:40:00**		**20:00:00**	**00:00:00**	**20:00:00**
02:40:00	**00:00:00**	**02:40:00**		**08:00:00**	**00:00:00**	**08:00:00**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 40 Horas Trabalhadas, Parte 3.

	QUANTIDADE HORAS/UNITÁRIO				Quantidade a ser Produzida	QUANTIDADE HORAS/TOTAL			
	UTILIZA MÃO DE OBRA					UTILIZA MÃO DE OBRA			
	Hora/Homem			Total Hora/Homem		Hora/Homem			Total Hora/Homem
Bebidas	Separação Ingredientes	Preparação do Produto	Acabamento Produto			Separação Ingredientes	Preparação do Produto	Acabamento Produto	
Café Expresso 50 ML c/Açucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	100	05:00:00	08:20:00	03:20:00	**16:40:00**
Café Expresso 50 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	50	02:30:00	04:10:00	01:40:00	**08:20:00**
Café Expresso 200 ML c/Açucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	70	03:30:00	05:50:00	02:20:00	**11:40:00**
Café Expresso 200 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	30	01:30:00	02:30:00	01:00:00	**05:00:00**
Café c/Leite 50 ML c/Açucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	70	03:30:00	05:50:00	02:20:00	**11:40:00**
Café c/Leite 50 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	60	03:00:00	05:00:00	02:00:00	**10:00:00**
Café c/Leite 200 ML c/Ácucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	60	03:00:00	05:00:00	02:00:00	**10:00:00**
Café c/Leite 200 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	40	02:00:00	03:20:00	01:20:00	**06:40:00**
Chocolate Quente 50 ML c/Açucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	10	00:30:00	00:50:00	00:20:00	**01:40:00**
Chocolate Quente 50 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	15	00:45:00	01:15:00	00:30:00	**02:30:00**
Chocolate Quente 200 ML c/Ácucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	20	01:00:00	01:40:00	00:40:00	**03:20:00**
Chocolate Quente 200 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	20	01:00:00	01:40:00	00:40:00	**03:20:00**
Capuccino 50 ML c/Açucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	30	01:30:00	02:30:00	01:00:00	**05:00:00**
Capuccino 50 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	30	01:30:00	02:30:00	01:00:00	**05:00:00**
Capuccino 200 ML c/Ácucar	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	25	01:15:00	02:05:00	00:50:00	**04:10:00**
Capuccino 200 ML c/Adoçante	00:03:00	00:05:00	00:02:00	**00:10:00**	40	02:00:00	03:20:00	01:20:00	**06:40:00**
TOTAL:	**00:48:00**	**01:20:00**	**00:32:00**	**02:40:00**		**09:30:00**	**07:50:00**	**22:20:00**	**15:40:00**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 41 Horas Trabalhadas, Parte 4.

QUANTIDADE HORAS/UNITÁRIO		Quantidade a ser Produzida	QUANTIDADE HORAS/TOTAL	
UTILIZA ENERGIA	Total Hora/Energia		UTILIZA ENERGIA	Total Hora/Energia
Hora/Máquina			Hora/Máquina	
00:05:00	**00:05:00**	100	08:20:00	**08:20:00**
00:05:00	**00:05:00**	50	04:10:00	**04:10:00**
00:05:00	**00:05:00**	70	05:50:00	**05:50:00**
00:05:00	**00:05:00**	30	02:30:00	**02:30:00**
00:05:00	**00:05:00**	70	05:50:00	**05:50:00**
00:05:00	**00:05:00**	60	05:00:00	**05:00:00**
00:05:00	**00:05:00**	60	05:00:00	**05:00:00**
00:05:00	**00:05:00**	40	03:20:00	**03:20:00**
00:05:00	**00:05:00**	10	00:50:00	**00:50:00**
00:05:00	**00:05:00**	15	01:15:00	**01:15:00**
00:05:00	**00:05:00**	20	01:40:00	**01:40:00**
00:05:00	**00:05:00**	20	01:40:00	**01:40:00**
00:05:00	**00:05:00**	30	02:30:00	**02:30:00**
00:05:00	**00:05:00**	30	02:30:00	**02:30:00**
00:05:00	**00:05:00**	25	02:05:00	**02:05:00**
00:05:00	**00:05:00**	40	03:20:00	**03:20:00**
01:20:00	**01:20:00**		**07:50:00**	**07:50:00**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.3.1.3 Orçamento de Custos

Nesse tipo de orçamento estão todos os gastos envolvidos direta ou indiretamente no produto.

Os Custos Diretos envolvidos podem ser vistos no Quadro 42.

Quadro 42 Custos Diretos.

		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	ANO
MATÉRIA PRIMA:		0,00	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	12.508,03	13.007,45	25.016,06	37.524,09	37.524,09	25.016,06	125.080,30
MATERIAL DE EMBALAGEM:		0,00	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.032,58	3.184,21	6.065,16	9.097,74	9.097,74	6.065,16	30.325,80
MÃO DE OBRA DIRETA	SALÁRIOS: CONFEITEIRO	0,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	4.600,00	4.800,00	7.200,00	7.200,00	9.400,00	28.600,00
	AUXILIAR DE CONFEITEIRO	0,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	10.350,00	10.800,00	16.200,00	16.200,00	21.150,00	64.350,00
	AUXILIAR DE COZINHA	0,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	1.533,33	1.600,00	2.400,00	2.400,00	3.133,33	9.533,33
	ATENDENTE	0,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	1.725,00	1.800,00	2.700,00	2.700,00	3.525,00	10.725,00
	NUTRICIONISTA	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	2.875,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	5.875,00	17.875,00
	TOTAL:	0,00	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	26.540,61	21.083,33	53.081,22	79.621,83	79.621,83	74.164,55	286.489,43

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

E os Custos Indiretos envolvidos são vistos no Quadro 43.

Quadro 43 Custos Indiretos.

			JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	ANO
COMBUSTÍVEL			0,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	1.600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	8.800,00
SEGURO CARRO			100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00
SEGURO PRÉDIO			60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	180,00	180,00	180,00	180,00	720,00
ÁGUA			0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	300,00	450,00	450,00	450,00	1.650,00
ENERGIA			0,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	700,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	3.850,00
ALUGUEL DO PRÉDIO/IPTU DO PREDIO			1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	12.000,00
GÁS			0,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	500,00	750,00	750,00	750,00	2.750,00
MÃO DE OBRA INDIRETA:	SALÁRIOS:	GERENTE:	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	2.875,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	5.875,00	17.875,00
		MOTORISTA:	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	2.300,00	2.400,00	3.600,00	3.600,00	4.700,00	14.300,00
		AUXILIAR DE LIMPEZA:	0,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	1.341,67	1.400,00	2.100,00	2.100,00	2.741,67	8.341,67
		TOTAL:	1.160,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	6.110,00	9.226,67	13.380,00	18.330,00	18.330,00	21.446,67	71.486,67

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.3.1.4 Orçamento de Despesas

São todos os gastos envolvidos na área administrativa e na área de vendas. As Despesas Fixas estão descritas no Quadro 44.

Quadro 44 Despesas Fixas.

		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	ANO
INTERNET:		0,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	220,00	330,00	330,00	330,00	1.210,00
CENTRAL TELEFÔNICO VOIP		0,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	98,00	147,00	147,00	147,00	539,00
MATERIAL DE LIMPEZA/HIGIENE		0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	22.000,00
MATERIAL DE ESCRITÓRIO		0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	11.000,00
DESCARTÁVEIS P/USO FUNCIONÁRIOS		156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	468,00	468,00	468,00	468,00	1.872,00
MANUTENÇÃO DO CARRO		0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	400,00	600,00	600,00	600,00	2.200,00
MANUTENÇÃO DO PRÉDIO		0,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	500,00	750,00	750,00	750,00	2.750,00
SERVIÇOS CONTABILIDADE		0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	1.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	5.500,00
FOLDER		0,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	170,00	255,00	255,00	255,00	935,00
CARTÕES DE VISITA		0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	200,00	300,00	300,00	300,00	1.100,00
SALÁRIOS:	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.916,67	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.916,67	11.916,67
	CAIXA	0,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	1.725,00	1.800,00	2.700,00	2.700,00	3.525,00	10.725,00
	VENDEDOR	0,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	918,00	1.759,50	1.836,00	2.754,00	2.754,00	3.595,50	10.939,50
	PROPRIETÁRIO	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	6.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	33.000,00
	TOTAL:	156,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	10.268,00	12.851,17	20.692,00	30.804,00	30.804,00	33.387,17	115.687,17

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

As Despesas Variáveis estão no Quadro 45.

Quadro 45 Despesas Variáveis.

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	ANO
COMISSÃO DE VENDAS:		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.160,00	2.200,00	3.300,00	3.300,00	3.360,00	12.160,00
IMPOSTOS:			4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.147,00	4.373,20	4.147,00	12.441,00	12.441,00	12.667,20	41.696,20
TOTAL:	0,00	1.100,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.247,00	5.533,20	6.347,00	15.741,00	15.741,00	16.027,20	53.856,20

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.3.1.5 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimento está descrito no Quadro 46.

Quadro 46 Orçamento de Investimento.

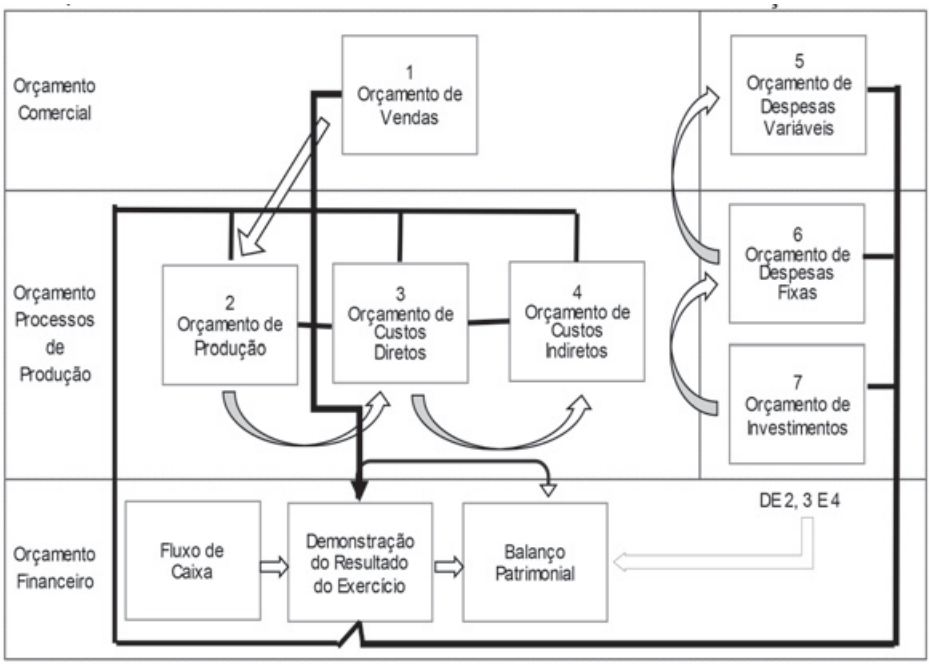
Equipamento	Quantidade	Preço/R$	Valor Total/R$
Máquina Café Expresso Industrial	1	5.000,00	5.000,00
Moinho Café Grãos	1	2.000,00	2.000,00
Expositor Revistas/Jornais	1	500,00	500,00
Expositor Refrigerado	2	2.000,00	4.000,00
Conjunto Mesa/Cadeiras	4	380,00	1.520,00
Balcão Caixa	1	1.000,00	1.000,00
Forno Industrial	1	3.000,00	3.000,00
Fogão Industrial	1	700,00	700,00
Refrigerador Industrial	1	5.000,00	5.000,00
Batedeira Industrial	1	1.000,00	1.000,00
Liquidificador Industrial	1	500,00	500,00
Mesa Inox	1	800,00	800,00
Coifa Industrial	1	1.000,00	1.000,00
Prateleira Inox	1	700,00	700,00
Pia Cuba Inox	1	800,00	800,00
Balança Digital para Salão	1	1.500,00	1.500,00
Balança Digital para Cozinha	1	550,00	550,00
Computador	2	864,00	1.728,00
Servidor	1	1.500,00	1.500,00
Multifuncional HP	1	1.199,00	1.199,00
Impressora Térmica para Caixa	1	586,41	586,41
Tablet	1	600,00	600,00
Mesa p/Escritório	1	170,00	170,00
Estante p/Escritório	1	220,00	220,00
Filtro de Água	1	732,00	732,00
Cadeira p/Escritório e p/Caixa	3	140,00	420,00
Aparelho Fax	1	549,00	549,00
Aparelho de Telefone	1	32,90	32,90
Fiorino Furgão	1	15.000,00	15.000,00
Utensílios em Geral	1	7.000,00	7.000,00
Software	1	1.500,00	1.500,00
Roteador	2	199,00	398,00
		Total:	**61.205,31**

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.3.1.6 Sistema de Controle Orçamentário

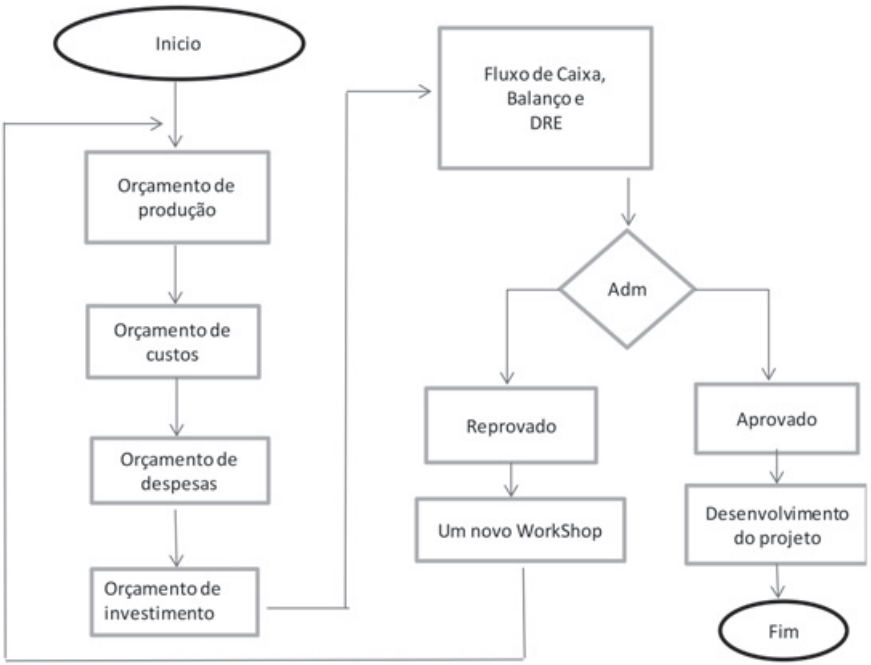
Para que se faça um controle de forma correta, é necessário que o sistema seja constantemente atualizado. As projeções orçadas têm que ser sempre ajustadas com as projeções reais de um orçamento, para que no final o resultado no próximo período fique o mais perto possível do real. Esse tipo de sistema é muito importante para que a empresa possa trabalhar de forma eficaz. Os Quadros 47 e 48 ilustram os fluxos de funcionamento de um sistema de controle de orçamento:

Quadro 47 Fluxo 1 de Dados do Sistema de Controle Orçamento.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 48 Fluxo 2 de Dados do Sistema de Controle Orçamento.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.4 Modelo Gestão de Desempenho

Segundo Oliveira, Jr. e Silva (2014, p.104),

> O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle. Para alguns autores, pode-se entender "modelo de gestão" como a representação abstrata do conjunto de elementos que viabilizam a administração da eficiência e da eficácia da organização rumo aos resultados pretendidos.

O modelo de gestão de desempenho adotado pela Espaço dos Bolos é a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).

14.4.1 *Balanced Scorecard*

É uma ferramenta de Gestão de Desempenho que deriva da visão estratégica e reflete os aspectos mais importantes do negócio, assim o *Balanced Scorecard* –

BSC – irá ajudar a Espaço dos Bolos a integrar todos os seus objetivos estratégicos, facilitando o controle e acompanhamento do processo pelos gestores do negócio. Ferramenta de extrema importância, para analisar e avaliar o desempenho da empresa.

De acordo com a teoria, o *Balanced Scorecard* foi dividido em quatro grupos:

a) Perspectiva financeira;
b) Perspectiva clientes;
c) Perspectiva crescimento e melhorias;
d) Perspectiva interna.

Para cada um dos itens elencados foram definidos, objetivos, indicadores e metas anuais, que serão monitoradas e controladas pelos gestores da empresa, permitindo as tomadas de decisões estratégicas, a implementação dos planos de ações e as metas dos negócios.

O BSC ajuda a facilitar na gestão da nossa empresa, além de engajar os funcionários com as estratégias determinadas. Esta ferramenta permite, de uma forma estruturada, fazer com que todas as áreas da Espaço dos Bolos estejam comprometidas com os objetivos traçados.

14.4.1.1 Processo de Análise Ambiental

A análise de ambiente externo da empresa Espaço dos Bolos será estabelecida de acordo com a tendência de bolos e festas, que cresce cada vez mais, com personalizações diferenciadas. Para isso foi necessário fazermos uma pesquisa de mercado para compreender a necessidade de satisfação dos clientes. Esse tipo de análise deve ser atualizada mensalmente, pois a tendência nesse setor ocorre de forma muita rápida.

Com relação ao ambiente interno, a Espaço dos Bolos terá como análise pontos positivos ao seu favor, como o exclusivo serviço de degustação, tanto na confeitaria, como delivery, produtos de qualidade e localização de fácil acesso. Dentro da confeitaria, após o cliente degustar os nossos produtos, poderemos fazer uma pesquisa de satisfação e de qualidade dos produtos oferecidos e serviços prestados, entregando um formulário, onde poderá dizer se algo pode ser melhorado. Esse tipo de análise ocorrerá todos os dias.

Ao cruzarmos tanto o ambiente interno como o externo, ou seja, a tendência de bolos e festas *versus* pesquisa de satisfação e de qualidade poderemos controlar constantemente, para que se possamos atingir os objetivos. Caso esses objetivos não sejam cumpridos, será necessária a revisão para que as metas possam ser cumpridas.

A frequência para ocorrer no processo, tanto no ambiente interno, externo, como no diagnóstico ambiental sempre será mensalmente pelo Administrador da empresa.

14.4.1.2 Processo de Formulação do *Balanced Scorecard*

A responsabilidade da gestão do BSC será do Administrador, pelo fato de ser responsável por gerir estrategicamente a empresa, assim cada uma das perspectivas ficará sob o controle e a execução dos seus respectivos responsáveis. Ele terá como base a análise feita na pesquisa de satisfação do cliente. Sua implementação se dará da seguinte forma: mensal, a curto prazo, e anual, a longo prazo.

O acompanhamento do BSC e todas suas metas e iniciativas, e com o seu respectivo cronograma de implementação, será realizado em reuniões mensais, no segundo dia útil do mês subsequente, quando os responsáveis por cada ação irá se reunir com o Administrador para revisar a continuidade do BSC.

O administrador deverá emitir um relatório mensal e realizar uma reunião com todos os funcionários da Espaço dos Bolos, apresentando o resultado e como está o andamento das estratégias da empresa.

As metas serão revistas anualmente com o consenso geral de todos os funcionários no primeiro mês do ano subsequente, e terão como base a análise obtida no ano anterior e com as projeções e perspectivas do mercado e os resultados já esperados para o próximo período. Os riscos deverão ser avaliados para a sobrevivência da empresa.

A Espaço dos Bolos é uma pequena empresa, o que também reflete em sua estrutura organizacional, assim será utilizado um único BSC para todas as áreas. Os objetivos serão alinhados com as metas anuais de cada profissional e as revisões dos funcionários acontecerão em cada avaliação de seu feedback.

14.4.1.3 Processo de Comunicação da Estratégia

As reuniões para apresentação dos resultados terão agenda fixa, conforme os detalhes abaixo:

a) Apresentação e revisão dos resultados mensais da empresa, incluindo o histórico anual e as projeções para os próximos períodos;
b) Revisão e apresentação do BSC, realizando a comparação com os resultados e metas;
c) Revisão dos desvios dos indicadores com análise detalhada para identificar a raiz do problema, junto com sua solução;

d) Apresentação e revisão dos desempenhos e projetos de recursos humanos focados nas necessidades dos funcionários.

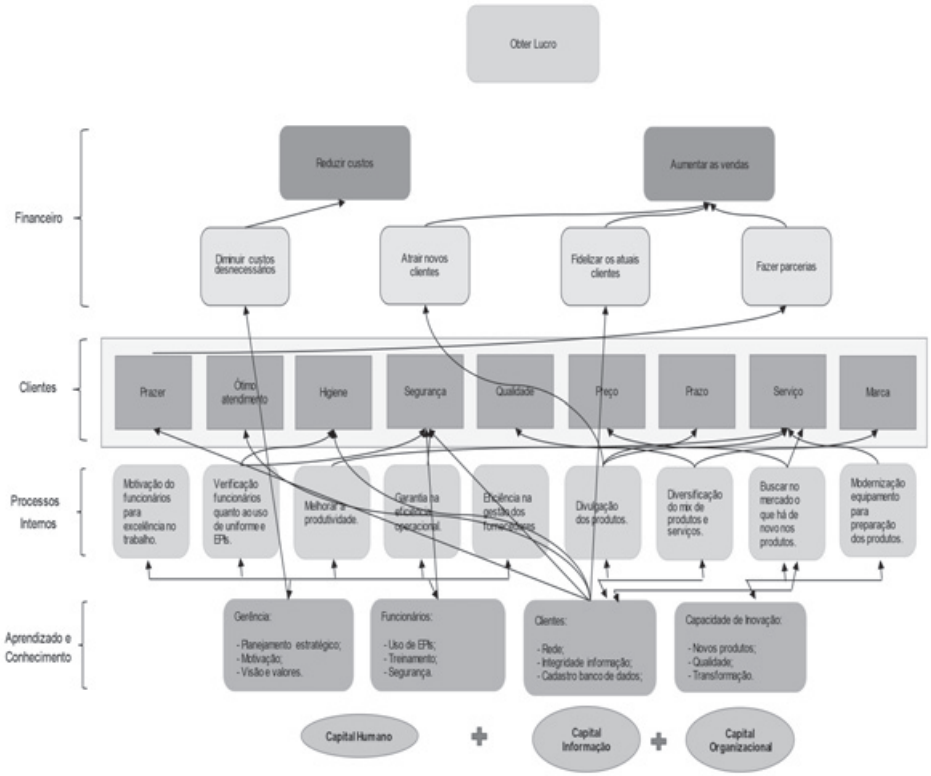
14.4.1.4 Processo de Avaliação de Desempenho

O Administrador irá elaborar uma planilha no Microsoft Excel, para inicializar e acompanhar o desempenho da empresa, comparando suas metas com os resultados. Caso esta não venha apresentando o desempenho como esperado, é necessário que se faça um mapa com o plano de ação para que todos os objetivos sejam traçados e cumpridos.

14.4.1.5 Mapa Estratégico *Balanced Scorecard* e o Painel de Controle

Segue apresentação do Mapa Estratégico da ferramenta *Balanced Scorecard* da Espaço dos Bolos para o começo de suas atividades operacionais (Quadro 49).

Quadro 49 Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* da Espaço dos Bolos.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

O Painel de Controle, apresentado nos Quadros 50-53, mostra em detalhes como funciona o Mapa Estratégico da Espaço dos Bolos.

Quadro 50 Painel de Controle, Parte 1.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	META	REAL	INICIATIVAS
Financeira	Diminuir custos desnecessários	Índice dos custos com fluxo de caixa de pagamentos	Mensal	Administrador	Entre 0 e 1		Analisar as compras solicitadas pelo gerente
	Atrair novos clientes	Análise receita projetada x receita real	Mensal	Administrador	> 1		Fazer propaganda dos produtos, investir em Marketing
	Fidelizar os atuais clientes	Número de novos clientes cadastrados no sistema com o número total de clientes que efetuaram a compra no mês	Mensal	Administrador	60% dos clientes retornam dentro do mês		Sistema de fidelização: a cada 10 kilos de bolo, ganha 50 docinhos
	Fazer parcerias	Número de parceiros cadastrados no sistema com o número total de parceiros que efetuaram a compra	Mensal	Administrador	> 1		Fazer visita a buffets, salões de festas e propor parceria

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 51 Painel de Controle, Parte 2.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	META	REAL	INICIATIVAS
Clientes	Prazer	Degustação dos produtos	Mensal	Administrador	90% clientes com prazer em apreciar nossos produtos		Dsesenvolver para os clientes um programa de degustação da qual eles possam dizer se tem prazer em apreciar os nosso produtos
	Ótimo Atendimeto	Índice de satisfação do cliente como ótimo com a pesquisa total	Mensal	Administrador	90% clientes satisfeitos		Atender sempre os clientes com boa educação
	Higiene	Números de materiais de higiene disponíveis no salão da confeitaria para os clientes	Mensal	Administrador	Retirada do material 3 vezes ao dia		Fazer a reposição todos os dias desses materiais no salão
	Segurança	Números de acidentes entre funcionários e Clientes	Mensal	Administrador	Entre 0 e 1		Curso de capacitação contra riscos de acidente
	Qualidade	Pesquisa de qualidade ótima com pesquisa de qualidade total	Mensal	Administrador	95% dos produtos com qualidade		Aprimorar nossos produtos com matéria prima de qualidade
	Preço	Índice Pesquisa de Mercado perante seus concorrentes	Mensal	Administrador	1º lugar		Fazer estudo demanda x oferta dos preços praticados com os concorrentes após a pesquisa
	Prazo	Controle da data de entrega com a data de saída do pedido	Mensal	Administrador	Entre 0 e 1		Monitorar as datas do pedido
	Serviço	Índice de prestação de serviço com pesquisa de satisfação	Mensal	Administrador	90% dos serviços prestados com excelência		Aplicar treinamento para a área de atendimento, tirando as dúvidas do cliente
	Marca	Estudo análise ambiental externa com o cenário	Mensal	Administrador	1º lugar		Realizar pesquisa de mercado e analisar perante seus concorrentes

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 52 Painel de Controle, Parte 3.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	META	REAL	INICIATIVAS
Interna	Motivação do funcionários para excelência no trabalho	Índice motivação ótima com motivação total	Mensal	Administrador	90% dos funcionários estão motivados		Fazer reunião com os funcionários para que possam expor suas dificuldades
	Verificação funcionários quanto ao uso de uniforme e EPIs	Quantidade de retirada dos Uniforme e EPIs em comparação as compras	Mensal	Administrador	100% dos funcionários utilizando uniformes e EPIs		Aplicar penalidades para cada funcionário que não esteja dentro dos padrões da empresa
	Melhorar a produtividade	Índice produção com quantidade de funcionários	Mensal	Administrador	100% produtividade		Oferecer treinamento para os funcionários
	Garantia na eficiência operacional	Índice produção com Custo do Produto Vendido	Mensal	Administrador	100% eficiência		Reciclagem dos funcionários quanto a produção
	Eficiência na gestão dos fornecedores	Índice do atendimento bom com o atendimento total dos fornecedores	Mensal	Administrador	80% eficiência		Procurar por fornecedores estáveis no mercado
	Divulgação dos produtos	Índice receita com a demanda	Mensal	Administrador	90% divulgação		Oferecer treinamento para o vendedor
	Diversificação do mix de produtos e serviços	Índice quantidade de produtos com dos concorrentes	Mensal	Administrador	90% diversificação com relação aos concorrentes		Fazer estudo de viabilidade para aumentar o potfólio
	Buscar no mercado o que há de novo nos produtos	Análise de mercado referente a novos produtos	Mensal	Administrador	50% produtos novos		Fazer um estudo no mercado constantemente com relação as novas tendências
	Modernização equipamentos para preparação dos produtos	Relação dos esquipamentos da empresa com os esquipamentos do mercado	Mensal	Administrador	80% dos equipamentos modernos		Vistoriar periodicamente nossos equipamentos

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Quadro 53 Painel de Controle, Parte 4.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	META	REAL	INICIATIVAS
Aprendizado e Crescimento	Gerência: - Planejamento estratégico; - Motivação; - Visão e valores.	Resultado planejamento projetado x planejamento real	Mensal	Administrador	90% resultado do planejamento projetado ser real		Preparar planejamento com base nos períodos anteriores
	Funcionários: - Uso de EPIs; - Treinamento; - Segurança.	Resultado treinamento projetado x planejamento real	Mensal	Administrador	90% resultado do treinamento projetado ser real		Montar uma cronograma de treinamento para cada funcionário
	Clientes: - Rede; - Integridade informação; - Cadastro Banco dados.	Tecnologia do sistema de informação da empresa	Mensal	Administrador	Banco de dados compilados em até 3 meses		Buscar o melhor softw are no mercado
	Capacidade de Inovação: - Novos produtos; - Qualidade; - Transformação	- Pesquisa satisfação com os colaboradores com relação a empresa; - Todos os procedimentos da empresa documentados.	Mensal	Administrador	- 90% dos funcionários tem que estar satisfeitos; - Procedimentos documentados mensalmente		- Fazer programa motivacional para os colaboradores; - Acompanhar esses documentos que foram documentados

Fonte: Autoria do grupo, 2014.

Diante de todas as perspectivas apontadas e analisadas, é fato dizer o quanto é importante esta ferramenta para a saúde de uma empresa. Mas não podemos

esquecer que dificuldades virão, e com ela, podemos apontar os itens mais importantes que devem ser acompanhados:

a) Perspectiva financeira:
– acompanhamento dos custos da empresa;
– rentabilidade do negócio.

b) Perspectiva clientes:
– pesquisa de satisfação e qualidade;
– índice prestação de serviço prestado.

c) Perspectiva interna:
– gestão de riscos.

d) Perspectiva aprendizado e crescimento:
– índice de planejamento projetado com o real (incluindo o treinamento);
– índice motivacional dos colaboradores.

14.5 Auditoria

Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (199, p. 33), auditoria é

> uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas e objetivos e políticas definidos para as mesmas.

Serão tratadas nos tópicos seguintes as auditorias das demonstrações financeiras, de controle interno, operacional, de gestão e de sistemas.

14.5.1 Auditoria das Demonstrações Financeiras

Para Almeida (1996, p. 69), o objetivo básico da auditoria é emitir sua opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas, como:

> a) Balanço patrimonial;
> b) Demonstração dos resultados do exercício;
> c) Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados ou demonstração das mutações dos fluxos de caixa;
> d) Demonstração do valor adicionado;
> e) Notas explicativas.

Para realizar esse trabalho, o auditor necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno relacionado com a parte contábil e proceder à revisão analítica das contas dos ativos, passivos, despesa e receita a fim de estabelecer natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria, colher evidências comprobatórias das informações das demonstrações financeiras e as avaliar.

14.5.2 Auditoria de Controle Interno

Segundo Almeida (1996, p. 50), "o controle interno representa, em uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar na administração na condução ordenada dos negócios da empresa".

Seguem os exemplos de controles contábeis:

a) Sistema de conferência, aprovação e autorização;
b) Segregação de funções;
c) Controles físicos sobre ativos;
d) Auditoria interna.

Exemplos de controles administrativos:

a) Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
b) Controle de qualidade;
c) Treinamento pessoal;
d) Estudos de tempos e movimentos;
e) Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
f) Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

O auditor deve somente avaliar os controles relacionados com estas demonstrações, que são, no caso, os controles contábeis. É evidente que, se algum controle administrativo tiver influência nos relatórios da contabilidade, o auditor deverá considerar a possibilidade de analisá-lo.

14.5.3 Auditoria Operacional

A auditoria operacional faz revisões metódicas de programas, organizações, atividades dos setores públicos e privados, com o objetivo de avaliar e alertar se os recursos da organização estão sendo utilizados com eficiência e se os seus objetivos

foram obtidos. Aplica-se à avaliação operacional da empresa, tendo como característica avaliar a gestão da área auditorada quanto a:

a) Políticas, planos e metas;
b) Organização e estrutura;
c) Métodos de trabalho;
d) Controle interno;
e) Controles gerenciais;
f) Aproveitamento dos recursos;
g) Atuação de resultados;
h) Leis e regulamentos aplicáveis.

Os objetivos principais da Auditoria Operacional consistem em apresentar subsídios para melhorar a gestão dos recursos e identificar aspectos de ineficiência, desperdícios e práticas abusivas.

14.5.4 Auditoria de Gestão

A Auditoria de Gestão é aquela que avalia o desempenho gerencial, verificando sua eficiência e eficácia.

As três dimensões da Auditoria de Gestão:

a) Passado: consiste em identificar os pontos de controle e acompanhar os projetos, detalhando os novos produtos/serviços;
b) Presente: consiste em estabelecer os pontos de controle que requerem uma inovação tecnológica, a fim de mudar os padrões das operações vigentes;
c) Futuro: consiste em caracterizar os pontos de controle mediante simulação, tendo por base a missão da empresa.

Os objetivos da auditoria de gestão consistem em realizar a revisão, a avaliação e a respectiva emissão de opinião sobre os resultados obtidos pela empresa sob análise, visando confrontar o que foi estabelecido no Planejamento Estratégico, com o Plano de Ação , e podem ser vistos sobre a ótica de:

a) Maximização dos recursos;
b) Continuidade;
c) Redução dos riscos.

14.5.5 Auditoria de Sistemas

A Auditora de Sistemas compreende a terminologia, os conceitos e as técnicas de três áreas distintas de conhecimento:

a) Auditoria;
b) Sistema de informações;
c) Processamento eletrônico de dados.

O centro de Processamento Eletrônico de Dados constitui o principal departamento da área de informática, no qual se administram os equipamentos, se operam os sistemas e produzem-se resultados. Este tem a composição a seguir:

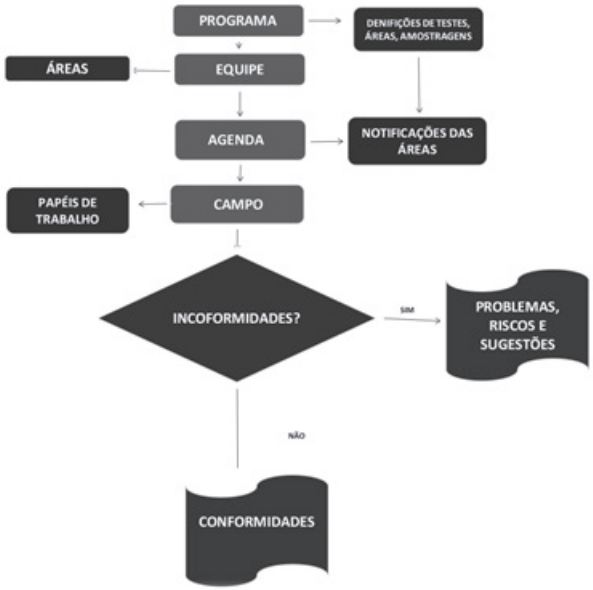
a) Hardware: dispositivos e equipamentos que compõem uma configuração de computador;
b) Software básico: cumpre funções básicas de acionamento e controle do computador;
c) Software de apoio: cumpre funções de uso frequente e que podem ser padronizadas para rapidez de acesso e uso;
d) Software aplicativo: conjunto de instruções e programas escritos pelos programadores ou usuários de computação para a conversão de dados de informação;
e) Teleprocessamento: visa permitir a conexão de equipamento de processamento eletrônico de dados localizados a grandes distâncias físicas.

Os objetivos que devem nortear a Auditora de Sistema são:

a) Garantir segurança nos registros;
b) Assegurar a confiabilidade das transações;
c) Verificar a eficiência e a eficácia dos sistemas;
d) Prestar assessoria aos auditores contábeis no decorrer dos exames;
e) Examinar os controles manuais, ou seja, a forma como os usuários operam;
f) Avaliar os controles automatizados;
g) Testar detalhadamente transações e balanços;
h) Revisar o desenho dos sistemas e programas a fim de que se tenha controle do caminho da auditoria e haja avaliação da eficiência das rotinas;
i) Avaliar a confiabilidade e confidencialidade das informações;
j) Examinar a segurança física;
k) Verificar se está havendo obediência à legislação vigente;
l) Detectar fraudes;
m) Verificar se há cumprimento das normas e cronogramas;
n) Examinar a segurança dos ativos e das informações processadas;
o) Certificar-se de que não sofre risco descontinuidade já que este é um dos principais departamentos da empresa.

O fluxo das etapas do processo de Auditoria pode ser visto na Figura 25:

Figura 25 Fluxo Processo Auditoria.



Fonte: Autoria do grupo, 2014.

14.5.6 Conclusões de Auditoria

Com base na descrição dos tipos de auditoria elencados anteriormente, concluímos que, para o nosso negócio, o melhor tipo de auditoria seria a realizada por uma empresa externa com:

a) Periodicidade: anual;

b) Tipo de escopo da auditoria: auditora das demonstrações financeiras, englobando a revisão do ambiente de controles internos de TI e não TI e a revisão do aspecto fiscal, provendo uma opinião sobre os relatórios financeiros;

c) Relatórios a serem emitidos:
– relatório de auditoria sobre as demonstrações financeiras individuais da Espaço dos Bolos para o exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2015, elaborados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP – Princípios de Contabilidade do Brasil);
– relatório de recomendações sobre os controles internos.

Motivos para a realização de Auditoria Externa e não Interna:

a) Porte da empresa com menos de 20 funcionários;

b) Custo, pois seria necessária a contratação de mais um funcionário como auditor interno (custo anual de uma auditoria externa, sem ser *Big Four*, (R$ 15 mil por ano e o salário de um auditor sênior por mês de R$ 5 mil, sendo 60 mil anuais);

c) Conflito de interesses, pois quem realiza as operações da empresa, ou mesmo efetua algum tipo de aprovação (o dono, por exemplo), não poderia dar uma opinião independente sobre as operações e demonstrativos financeiros.

15. CONCLUSÃO

Antes de pensar em abrir uma empresa, é necessária a elaboração de um plano de negócios, pois esta ferramenta apresenta os riscos e a tendência do segmento escolhido dentro do mercado, facilitando identificar as oportunidades e as possibilidades de fracasso.

A Espaço dos Bolos se mostra um projeto viável devido ao alto padrão de qualidade no processo produtivo e de inovação do serviço de confeitaria. Além disso, a pesquisa de mercado demonstra que o nosso serviço seria bem aceito pelo mercado e com demanda socioeconômica comprovada na cidade de Santo André.

A pretensão da Espaço dos Bolos é ser referência no mercado de confeitaria, e, para alcançar esta meta, as ações de marketing serão extremamente importantes.

Desejamos ser lembrados como a primeira empresa de degustação em confeitaria e personalização de festas do País. Como consequência, acreditamos que o retorno para os investidores será garantido.

Mediante o trabalho realizado e as informações apresentadas, como: constituição da empresa, planejamento de propaganda e marketing, identificação da concorrência e das necessidades do consumidor, espera-se que o investidor tome sua decisão com segurança ao investir seu capital na Espaço dos Bolos.

REFERÊNCIAS

ACRILCORTE. Expositor revistas e jornais. c2011-2012. Disponível em: <http://www.acrilcorte.com/detalhe.php?idC=4&idA=18>. Acesso em: 25 jun. 2014.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVARENGA, Darlan. Veja quem ganhou e quem perdeu com a Copa na economia. **G1**, Economia, 15 jul. 2014. Disponível em: <http://goo.gl/wCqixl >. Acesso em: 20 ago. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Setor de Panificação e Confeitaria no Brasil apresenta forte crescimento**. 2011. Disponível em: <http://www.abip.org.br/noticias_internas.aspx?cod=150>. Acesso em: 24 jun. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS E PÃO & BOLOS INDUSTRIALIZADOS. Palavra do Presidente: ABIMA participa do 6º Congresso Internacional de Food Service. **e@bima**, ed. 36, 11 set. 2013. Disponível em: <http://www.euamomacarrao.com.br/noticias_eabima.php?id=803>. Acesso em: 22 jul. 2014.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Santo André, SP**. 2013. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/perfil/santo-andre_sp>. Acesso em: 13 jun. 2014.

AUTOMATIZANDO. **Impressora Fiscal Térmica Daruma FS 700 MACH 2 (Guilhotina)**. 2014. Disponível em: < http://goo.gl/9E7chJ>. Acesso em: 03 set. 2014.

BBC Brasil. **Número de idosos no Brasil vai quadruplicar até 2060, diz IBGE**. 29 ago. 2013. Disponível em: <http://goo.gl/sPzbxB>. Acesso em: 07 jun. 2014.

BLOG DA WOLFFISH. **Capital de Giro Líquido (CDGL)**. 14 mar. 2012. Disponível em: <http://blog.wolffish.com.br/?p=377>. Acesso em: 10 jun. 2014.

BOMNEGÓCIO.COM. **Conjunto de Mesas e Cadeiras - Fabricação Própria**. 29 jan. 2014. Disponível em: < http://goo.gl/CYZNN1>. Acesso em: 25 jun. 2014.

BRASIL CULTURA. **Folclore – Comidas Típicas Brasileiras**. 03 ago. 2010. Disponível em: <http://www.brasilcultura.com.br/antropologia/folclore-comidas-tipicas-brasileiras/>. Acesso em: 07 jun. 2014.

BRASIL. Casa Civil. Lei No 6.367, de 19 de outubro de 1976. Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho a cargo do INPS e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 out. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6367.htm>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://goo.gl/3ZFFCb>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. Ministério da Saúde. Portaria Nº 1.428, de 26 de novembro de 1993. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://goo.gl/QXGCLD>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução N° 216, de 15 de Setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. NR 6 – Equipamento de Proteção Individual – EPI. **Diário Oficial da União**, 06 jul. 1978. Disponível em: <http://goo.gl/xnXhT>. Acesso em: 22 jul. 2014.

BRASUTIL. **Estante Sala Escritório Livreiro Café com 4 Prateleiras BRV Móveis**. c2011a. Disponível em: <http://goo.gl/fRSW9H>. Acesso em: 24 ago. 2014.

_____. **Mesa de Escritório Grafite BRV Móveis**. c2011b. Disponível em: <http://goo.gl/gvlHCm>. Acesso em: 24 ago. 2014.

BRUNO FARIA PROJETO E CONSULTORIA EM ARQUITETURA. **Empresa ganha "nova" recepção e secretária uma "nova" sala**. 31 mar. 2011. Disponível em: <http://www.brunofaria.com.br/index.php?m=3&a=2011>. Acesso em: 01 mar. 2015.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL 10 DE CEILÂNDIA. **Ampliação do depósito da cantina e reforma do pátio interno da escola**. 22 nov. 2010. Disponível em: <http://cef10ceilandia.blogspot.com.br/2010/11/ampliacao-do-deposito-da-cantina-e.html>. Acesso em: 01 mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEAR CHANNEL. **Outdoor**. c2013. Disponível em: <http://www.clearchannel.com.br/tabela-de-precos/outdoor/>. Acesso em: 02 set. 2014.

COHEN, Otavio. O fundo do poço. **Super Interessante**. 2014. Disponível em: <http://super.abril.com.br/crise-agua/ofundodopoco.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2014.

CONFEITARIA BARCELONA. **Espaço Güell**. [2015]. Disponível em: <http://www.confeitariabarcelona.com.br/espaco.asp>. Acesso em: 01 mar. 2015.

CURY, Anay; CARDOSO, Cristiane. Economia brasileira cresce 0,2% no 1º trimestre de 2014, diz IBGE. **G1**, Economia, 30 maio 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/05/economia-brasileira-cresce-02-no-1-trimestre-de-2014-diz-ibge.html>. Acesso em: 10 jun. 2014.

D'AGOSTINO, Rosanne.Taxa de divórcio tem primeiro recuo no país após mudança na lei, diz IBGE. **G1**, Brasil, 20 dez. 2013. Disponível em: <http://goo.gl/FthLcU>. Acesso em: 07 jun. 2014.

DEEP ASK. **Veja o ranking dos municípios pelo Índice de Desenvolvimento Humano**. 06 ago. 2013. Disponível em: <http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-dos-municipios-pelo-Indice-de-desenvolvimento-Humano>. Acesso em: 22 jul. 2014.

EL ECONOMISTA. **Economia brasileira deve crescer 1,69% neste ano, projetam instituições financeiras**. 12 maio 2014. Disponível em: <http://goo.gl/Ul3xgt>. Acesso em: 09 jun. 2014.

EQUIPAM. **Balcões Expositores**. c2014. Disponível em: <http://equipamentos-depanificacao.com.br/produto/para-confeitaria/>. Acesso em: 25 jun. 2014.

EXTRA.COM.BR. **Computador PC Mix com Intel® Dual Core 1017U, 4GB, 320GB, HDMI e Linux + Monitor LCD LED AOC 15.6" E1670SWU Widescreen**. 2014a. Disponível em: <http://goo.gl/kRtL2j>. Acesso em: 24 ago. 2014.

Ephorus – Student Hand- in. Disponível em: < http://student.ephorus.com>

_____. **Refrigerador Comercial 6 Portas RC-6 – CONSERVEX**. 2014b. Disponível em: <http://goo.gl/PaoBX7>. Acesso em: 22 jul. 2014.

FACEBOOK. **Orçamento e custo dos conjuntos de anúncios**. [2014]. Disponível em: <https://www.facebook.com/help/318171828273417>. Acesso em: 02 set. 2014.

FÁTIMAS BOLOS. **Homepage**. [2014]. Disponível em: <http://www.fatimabolose-salgados.com.br/index.php>. Acesso em: 19 nov. 2014.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEISCHMANN. **O hoje e o amanhã na história da confeitaria**. 18 maio 2012. Disponível em: <http://www.fleischmann.com.br/blog/?p=542>. Acesso em: 07 jun 2014.

G1. **Expectativa de vida aumentou em média seis anos no mundo, diz OMS**. 15 maio 2014a. Disponível em: <http://goo.gl/Lpq25m>. Acesso em: 07 jun. 2014.

_____. **Mercado de bolo é negócio lucrativo para empresários em Bauru, SP**. 19 jul. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/bauru-marilia/noticia/2013/07/mercado-de-bolo-e-negocio-lucrativo-para-empresarios-em-bauru-sp.html>. Acesso em: 08 jun. 2014.

_____. **Mercado de festas infantis desperta atenção de empreendedores em PE**. 2014b. Disponível em: <http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2014/01/mercado-de-festas-infantis-desperta-atencao-de-empreendedores-em-pe.html>. Acesso em: 07. jun. 2014.

GASPARIN, Gabriela. Veja diferenças entre conceitos que definem classes sociais no Brasil. **G1**, Economia, Seu Dinheiro, 20 ago. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2013/08/veja-diferencas-entre-conceitos-que-definem-classes-sociais-no-brasil.html>. Acesso em: 08 jun. 2014.

GOBATO, Camila. Empresas optantes pelo Simples Nacional estarão obrigadas a EFD – ICMS/IPI a partir de 01.01.2016, com possibilidade de antecipação do prazo. **Blog Speed News,** 01 out. 2013. Disponível em: <http://goo.gl/4XWhdC>. Acesso em: 04 jun. 2014.

GOMES, Rodrigo. Crise ampla: falta de água já causa danos na economia de cidades e empresas paulistas. **Rede Brasil Atual**, Economia, 25 jul. 2014. Disponível em: <http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2014/07/crise-abastecimento-causa-problemas-economicos-cidades-empresas-paulistas>. Acesso em: 15 ago. 2014.

GOOGLE. **Google AdWords**: anuncie seu negócio no Google adwords. [2014]. Disponível em: <https://goo.gl/ozH7L>. Acesso em: 04 maio 2014.

GOOGLE MAPS. **Av. Dom Pedro I, Santo André – SP.** 2014. Disponível em: <https://goo.gl/tJlWh6>. Acesso em: 04 maio 2014.

GRÁFICA PAULISTA CARTÕES. **Folders e Folhetos**. c2014. Disponível em: <http://goo.gl/UYOGDS>. Acesso em: 02 set. 2014.

HARD LESTE. **Computador AMD A10 7850K 3.7Ghz Quad Core - 8GB 1600Mhz - HD 1TB**. c2014. Disponível em: <http://www.hardleste.com.br/?3.2.3.0,69,computador-amd-a8-6600k-3.9ghz-quad-core-8gb-1600mhz-hd-1tb-monitor-led-19.5.html>. Acesso em: 30 ago. 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamento**: matemática financeira aplicada; estratégias financeiras; orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

I9 SOCIAL MÍDIA. **5 motivos para anunciar no Facebook**. 02 abr. 2013. Disponível em: <http://www.i9socialmedia.com/5-motivos-para-voce-anunciar-no-facebook/>. Acesso em: 02 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População**: taxa de mortalidade infantil. 2013. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-de-mortalidade-infantil>. Acesso em: 07 jun. 2014.

_____. **São Paulo – Santo André**. 2014. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=354780>. Acesso em: 07 jun. 2014.

_____. **Uma análise das condições de vida da população brasileira 2013**. [2014]. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsociais2013/>. Acesso em: 16 jun. 2014.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Consulta à base de dados do INPI**. 2014. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/>. Acesso em: 10 jun. 2014.

ITAVEMA. **Fiorino Furgão**. 2014. Disponível em: <http://fiat.itavema.com.br/fiorino>. Acesso em: 24 ago. 2014.

JOHNSTON, Robert; SLACK Nigel; CHAMBERS, Stuart. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JULIANI, Arize. Economista e entidades avaliam reeleição de Dilma Rousseff. **O Imparcial**, Notícias, Região, 28 out. 2014. Disponível em: <http://www.imparcial.com.br/site/economista-e-entidades-avaliam-reeleicao-de-dilma-rousseff>. Acesso em: 30 nov. 2014.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Pesquisar empresas**. 2014. Disponível em: <https://www.jucesponline.sp.gov.br/>. Acesso em: 29 maio 2014.

KALUNGA.COM. **Fax ref. KX-FT932BR Panasonic CX 1 UN**. 2014a. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/prod/fax-ref-kx-ft932br-panasonic/024816?menuID=34&WT.svl=1>. Acesso em: 04 set. 2014.

_____. **Multifuncional laser color M276NW CF145A HP CX 1 UN**. 2014b. Disponível em: <http://goo.gl/o4kDaG>. Acesso em: 03 set. 2014.

_____. **Telefone de mesa pleno c/chave preto Intelbras CX 1 UN**. 2014c. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/prod/telefone-de-mesa-pleno-c-chave-preto-intelbras/678214>. Acesso em: 04 set. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: balanced scorecard, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIBÓRIO, Bárbara. Empresários têm prejuízo com franquias que viram moda, crescem e decaem rapidamente. **Folha de S. Paulo**, Negócios, Classificados, 08 jun. 2014. Disponível em: <http://goo.gl/crphny>. Acesso em: 22 jul. 2014.

LIGUE TELECOM. **Telefonia IP (Voip)**. 2014. Disponível em: <http://www.liguetelecom.com.br/site/produto/20>. Acesso em: 02 set. 2014.

LOJA BRAZIL. **Estante em Aço Inoxidável com 4 Prateleiras Lisas - 1,2m (120x50x155cm)**. 2014a. Disponível em: <http://goo.gl/tU1zfR>. Acesso em: 22. jul. 2014.

_____. **Mesa em Aço Inoxidável com Pia / Lavatório (2 Cubas 50cm) - 1,2m**. 2014b. Disponível em: <http://lojabrazil.com.br/ProdutosDetalhes.php?Nome=mesa-em-aco-inoxidavel-com-pia-lavatorio-2-cubas-50cm-12m&Codigo=838284&Origem>. Acesso em: 22 jul. 2014.

MAQTEC. **Fornos de Lastros**. c2014. Disponível em: <http://maqtec.net.br/?file=kop7.php&representadaHaas=prod7>. Acesso em: 01 jul. 2014.

MÁQUINAS DE CAFÉ EXPRESSO. **Máquina de Café Expresso Better System**. 2014. Disponível em: <http://www.maquinascafeexpresso.com/maquina-de-cafe-expresso-better-system/>. Acesso em: 25 jun. 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADARIA BELLA VITÓRIA. **Homepage**. 2014. Disponível em: <http://www.bellavitoria.com.br/historia.html>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PADARIA BRASILEIRA. **Homepage**. 2014. Disponível em: <http://www.padariabrasileira.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PADARIA VITÓRIA RÉGIA. **Homepage**. Disponível em: <http://www.padariavitoriaregia.com.br/a-padaria.html>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PALUDETI, Bárbara. Todos Há 5,4 vezes mais pretendentes do que crianças aptas à adoção, aponta CNJ. **UOL Noticias**, Cotidiano, 25 maio 2013. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/05/25/ha-54-vezes-mais-pretendentes-do-que-criancas-aptas-a-adocao-aponta-cnj.htm>. Acesso em: 07 jun. 2014.

PEGN TV. Mercado de produtos para confeitaria cresce e gera lucros. **G1**, Economia PME, 17 nov. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/11/mercado-de-produtos-para-confeitaria-cresce-e-gera-lucros.html>. Acesso em: 07 jun. 2014.

PERFECTA. **Equipamentos de cozinha industrial**. 04 jan. [2015]. Disponível em: <http://perfecta.itwfeg.com.br/blog/cozinha-industrial-equipamentos-projeto-normas/p/>. Acesso em: 01 mar. 2015.

PINHEIRO, Armando Castelar. Desafios e Perspectivas da Economia Brasileira em 2014. **Interesse Nacional**, v. 7, n. 25, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://interessenacional.uol.com.br/index.php/edicoes-revista/desafios-e-perspectivas-da-economia-brasileira-em-2014/>. Acesso em: 22 jul. 2014.

PONTO EQUIPAMENTOS. **Fogão Industrial 6 Bocas ALTA PRESSÃO - Cristal Aço**. c2006-2014. Disponível em: <http://www.pontoequipamentos.com.br/fogao-industrial-6-bocas-alta-pressao-cristal-aco-p698>. Acesso em: 01 jul. 2014.

PONTOFRIO.COM. **Batedeira Planetária Skymsen BPS-05-N - 5 Litros**. 2014. Disponível em: <http://goo.gl/HFbAcB>. Acesso em: 22 jul. 2014.

PORTAL BRASIL. **Brasil estabiliza taxas de sobrepeso e obesidade**. 30 abr. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/saude/2014/04/brasil-estabiliza-taxas-de-sobrepeso-e-obesidade>. Acesso em: 07 jun. 2014.

PORTAL BRASILEIRO DO COMÉRCIO EXTERIOR. **Importação**. [2014]. Disponível em: <http://www.comexbrasil.gov.br/conteudo/ver/chave/como-importar:--visao-geral/menu/70>. Acesso em: 15 jul. 2014.

PORTAL CLICA TRIBUNA. **Mercado de Buffet Infantil Atrai Investidores**. 19 jul. 2014. Disponível em: <http://www.clicatribuna.com/noticia/economia/mercado-de-buffet-infantil-atrai-investidores-10615>. Acesso em: 10 out. 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROJETA INOX. **Coifa Industrial**. [2014]a. Disponível em: <http://www.projetainox.com.br/component/k2/item/25-coifa>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. **Mesa em inox**. [2014]b. Disponível em: <http://www.projetainox.com.br/component/k2/item/44-mesa-lisa-em-inox>. Acesso em: 22 jul. 2014.

PUIATI, Edson. **A Gastronomia de hoje e amanhã**. 25 fev. 2014. Disponível em: < <http://www.descubraminas.com.br/Biblioteca/Default.aspx?cod_biblioteca-categoria=23>. Acesso em: 07 jun. 2014.

REFRIGEL. **Caixa em L Externo NPXL-165**. c2014. Disponível em: <http://goo.gl/WD8hkX>. Acesso em: 01 jul. 2014.

RG NUTRI. **Tendências Alimentares Brasileiras em 2020**. c2008-2010. Disponível em: <http://www.rgnutri.com.br/sqv/ta/tab.php>. Acesso em: 15 jun. 2014.

RIBEIRO, Helena. **Saúde Pública e meio ambiente**: evolução do conhecimento e da prática, alguns aspectos éticos. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902004000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 jun. 2014.

ROCHA, Fernanda Barreto de Almeida et al. Riscos do trabalho na indústria de panificação: estudo de caso em uma panificadora de Natal – RN. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais**... Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em: < http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_138_877_19041.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2014.

SANTOS, Gilmara. Grande ABC é quinto maior polo de consumo do Brasil. **Diário do Grande ABC**, Economia, 23 abr. 2013. Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/Noticia/99316/grande-abc-e-quinto-maior-polo-de-consumo-do-brasil?referencia=navegacao-lateral-detalhe-noticia>. Acesso em: 10 jun. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **5 tendências para o segmento da alimentação em 2014**. [2014]. Disponível em: <http://goo.gl/Cnqbtr>. Acesso em: 14 jun. 2014.

_____; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO. **Boas práticas na panificação e na confeitaria: da produção ao ponto de venda**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2010. (Série Qualidade e Segurança Alimentar). Disponível em: <http://www.abip.org.br/imagens/file/cartilhafinalizada%20jun10-1.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

_____; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO. **Estudo de tendências**: perspectiva para a panificação e confeitaria 2009/2017. Brasília: SEBRAE Nacional, 2009. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/calixtomanager/tendenciasdosetor>. Acesso em: 05 jun. 2014.

SE7E MÓVEIS DESIGN. **Projetos de padarias**. [2015]. Disponível em: <http://www.7md.com.br/p/projetos-de-padarias.html>. Acesso em: 01 mar. 2015.

SILVA JÚNIOR, Eneo Alves. Plano de Prevenção das Toxinfecções Alimentares. In: **Manual de Controle Higiênico Sanitário de Alimentos**. 2. ed. São Paulo: Livraria Varela, 1997.

SINDICATO DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA. **Tabela referencial de custos e serviços internos**: julho/2011 – junho/2012. São Paulo: SINAPRO São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.sanasa.com.br/document/CP/anexo/CP20112.pdf>. Acesso em: 02 set. 2014.

SIPAN AIPAN ABC. **Convenção Coletiva**. c2011a. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/sipan/sobre-o-sipan/convencao-coletiva/>. Acesso em: 04 jun. 2014.

_____. **Perfil do setor do Grande ABC**. c2011b. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/sipan/sobre-o-sipan/perfil-do-setor/>. Acesso em: 13 jun. 2014.

SOARES, Pedro. Cresce números de casamentos, mas uniões duram menos. **Folha de S. Paulo**, Cotidiano, 20 dez. 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/12/1388286-cresce-numero-de-casamentos-mas-unioes-duram-menos.shtml>. Acesso em: 07 jun.2014.

SODIÊ DOCES. **Homepage**. 2014. Disponível em: <http://sodiedoces.com.br/institucional>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TERRA. **Festas de Casamento Movimentam R$ 13,7 Bilhões no Brasil**. [2014]. Disponível em: <http://goo.gl/hYrpVE>. Acesso em: 10 out.

_____. **Para 2013, franquia de doces pretende chegar a 200 unidades**. 08 jan. 2013. Disponível em: <http://goo.gl/wX7PDv>. Acesso em: 08 jun. 2014.

TOLEDO. **Prix 3 Light**: balanças digitais. c2014a. Disponível em: <http://www.toledobrasil.com.br/balanca/automacao-comercial/prix3light>. Acesso em: 24 ago. 2014.

_____. **Prix 6 Touch**: balança touch computadora com impressora integrada. c2014b. Disponível em: <http://www.toledobrasil.com.br/balanca/automacao-comercial/Prix6Touch>. Acesso em: 22 jul. 2014.

URANI, Aldo et al. **Constituição de uma matriz de contabilidade social para o Brasil**. Brasília: IPEA, 1994.

VESTIDOS DE NOIVA. **Bolos de casamento**: 7 erros fatais que você deve evitar na escolha do bolo! 25 abr. 2014. Disponível em: <http://vestidosdenoiva.blog.br/bolos-de-casamento/>. Acesso em: 01 mar. 2015.

VILA MULHER. **Torres de cupcake no lugar do bolo tradicional de chocolate**. [2014]. Disponível em: <http://vilamulher.com.br/receitas/nova-cozinha/torres-de-cupcake-no-lugar-do-bolo-tradicional-de-chocolate-4-1-75-1169.html>. Acesso em: 17 jun. 2014.

WALKER, R. John.; LUNDBERG E. D. **O restaurante**: conceito e operação. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

WIKIPÉDIA. **Região do Grande ABC**. 3 nov. 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_do_Grande_ABC>. Acesso em: 22 jul. 2014.

ZH NOTÍCIAS. **IBGE mostra crescimento do número de casais sem filhos no Brasil**. 29 nov. 2013. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2013/11/ibge-mostra-crescimento-do-numero-de-casais-sem-filhos-no-brasil-4349521.html>. Acesso em: 07 jun. 2014.

ZYBA CAFÉ. **Aroma SE 200 (Dois Grupos)**. 2014a. Disponível em: <http://www.lojazyba.com.br/prod,IDLoja,13710,IDProduto,2156543,saeco-profissional-aroma-se-200--dois-grupos->. Acesso em: 24 ago. 2014.

_____. **Moinho de café em grão Fiorenzato**. 2014b. Disponível em: <http://www.lojazyba.com.br/prod,IDLoja,13710,IDProduto,4073628,moinhos-de-grao--moinho-de-cafe-em-grao-fiorenzato>. Acesso em: 24 ago. 2014.

7º

Planejamento Integrado de Comunicação em Marketing para o Walmart Brasil

MBA EM MARKETING

Turma MKT 01N - Osasco

Juliana Cristina Conti

Orientador

Prof. Me. Luis Carlos Seixas de Sá

Sumário

Sumário Executivo	**529**
1. Análise do Ambiente Interno	**531**
2. Análise da Posição Competitiva	**532**
3. Plano Integrado de Comunicação em Marketing	**539**
4. Plano de Ação: Definição das Táticas e Atividades de Comunicação	**542**
5. Orçamento de Comunicação	**545**
6. Avaliação de Resultados de Comunicação	**547**
Referências	**548**

Sumário Executivo

Este projeto visa à apresentação e discussão de um plano de comunicação integrada para a rede varejista Walmart. O foco é o formato hipermercado, que é mais fidelizador e representativo para o faturamento. A ideia é comunicar aos consumidores o modelo de negócio global da rede, implantado no Brasil em 2011. Este modelo tem por intuito garantir a estabilidade de preços mais baixos por períodos mais longos, evitando alterações frequentes de preço e garantindo vantagens ao consumidor que busca realizar a totalidade de suas compras em um único lugar. Porém, o brasileiro é acostumado e movido por promoções e benefícios pontuais, fazendo com que o modelo dos concorrentes do Walmart seja mais adequado ao gosto dos consumidores do País. Este modelo é chamado de *high low*, onde as oscilações de preço ocorrem de um dia para o outro, em patamares significativos e em itens específicos, fazendo com que o restante do sortimento se torne mais caro e menos atrativo, fato que não é percebido pelos consumidores. Assim sendo, para o correto entendimento e sucesso do modelo no Brasil, é preciso que se comunique de forma clara e adequada a proposta de valor da companhia aos consumidores, através de propagandas, merchandising, relações públicas e promoções, reforçando o benefício da aquisição da cesta de produtos. Para tal, estima-se a necessidade de aumento de orçamento para marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Hipermercados. Comunicação. Preço baixo todo dia. *High low*.

1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1.1. Descrição da empresa

Walmart Brasil Ltda. é uma empresa do ramo supermercadista, pertencente a maior rede do setor do mundo e controlada por ela própria. Possui origem norte-americana, com fundação em 1962, em Rogers – Arkansas/EUA.

1.2. Estágio de desenvolvimento

No Brasil, o Walmart iniciou suas operações em 1995, sediado na cidade de Osasco/SP, inaugurando sua primeira loja Sam's Club em São Caetano e outras quatro lojas no mesmo ano. Em 2004, adquiriu a rede Bompreço no Nordeste, acelerando a expansão da empresa com mais 118 lojas. Em 2005, o Walmart incorporou a rede Sonae da região Sul, somando mais 140 lojas. As duas grandes aquisições realizadas representam as grandes fortalezas da companhia e representam a sua liderança de mercado e maiores faturamentos. Hoje, a rede conta com cerca de 550 lojas, em 18 estados brasileiros, em todas as regiões do Brasil, exceto na região Norte.

Em 2011, a empresa lançou, no Brasil, o modelo comercial pelo qual é reconhecida internacionalmente: Preço Baixo Todo Dia (PBTD). Diferentemente dos concorrentes, o modelo visa manter estáveis e a menores patamares os preços para os clientes. Desta forma, os clientes são livres para comprar a qualquer dia da semana que desejem, sem depender de promoções específicas e/ou agressivas em itens específicos, mas garantindo economia na cesta de compra total.

Após as aquisições, a rede não realizou a integração dos sistemas de operação. Porém, em 2014, foi dado o início à integração das lojas do Sul (antigo Sonae), favorecendo a economia de escala, redução de custos e maior consistência. O Nordeste (antigo Bompreço) passará pela integração durante os anos de 2015 e 2016.

1.3. Valores, visão e missão

A seguir são descritas a missão, a visão e os valores do Walmart Brasil.

Missão: Vender por menos para as pessoas viverem melhor.

Visão: Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.

Valores: Respeito pelo indivíduo, Atendimento ao cliente, Busca pela excelência, Agir com integridade.

2. ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA

2.1. Produtos

O Walmart Brasil comercializa em suas lojas produtos eletrônicos, têxteis, livros, CDs e DVDs, brinquedos, artigos de papelaria e de *pet shop*, itens de limpeza, de jardinagem, além de alimentos frescos e industrializados, bebidas, artigos de higiene e beleza.

Além dos itens regulares das indústrias, a rede possui uma vasta gama de produtos de marca própria que têm boa qualidade e rentabilidade superior às marcas regulares. Todas as embalagens são recicláveis e sustentáveis.

Possui diferentes formatos de loja, que variam em tamanho, sortimento disponibilizado, localização e público-alvo.

O principal formato de loja é o hipermercado, que será alvo de estudo ao longo desse material, sendo também o mais evoluído nas premissas do PBTD. Os hipermercados possuem cerca de 7.500 m² de área de vendas, comercializam de 45 a 65 mil itens e estão divididos em três bandeiras: Walmart, com lojas na região Sudeste, Centro-Oeste e no estado do Paraná; Big, herança do Sonae, existente em todos os estados da região Sul; Hiper Bompreço, bandeira mantida após aquisição também, com lojas espalhadas na região Nordeste.

Outro formato de loja é o Supermercado. As lojas são similares aos hipermercados, porém contam com um mix de produto inferior, girando em torno de 15 mil itens, sem eletroeletrônicos e artigos têxteis, por exemplo. As lojas possuem cerca de 2.500 m² e são divididas em três bandeiras: Bompreço, presente na região Nordeste; Mercadorama, com lojas no estado do Paraná; Nacional, com lojas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Atacado é outro formato de loja da rede, que funciona como o *cash and carry*, modelo de autosserviço, focado em venda em grandes quantidades e embalagens maiores, bem como fornos, maquinários, freezers, balcões refrigerados etc., atendendo aos pequenos comerciantes, além das pessoas físicas, principalmente das

classes C e D. Suas lojas contam com cerca de 6.500 itens e estão distribuídas em alguns dos estados das regiões Sudeste, Sul, Centro-Oeste e Nordeste.

As lojas de vizinhança possuem de 400 a 800 m² e são da bandeira TodoDia. Estão localizadas nas comunidades de classes C, D e E, em bairros mais afastados dos grandes centros. O foco das lojas – distribuídas nas regiões Sul, Nordeste e no estado de SP – está em produtos alimentícios e de higiene e limpeza.

Outro formato é o clube de compras, sob a bandeira Sam's Club. São 27 lojas que comercializam uma média de 6.300 itens. Seu diferencial é o *mix* formado por produtos exclusivos, diferenciados e importados.

2.2. Mercados-alvo

O mercado supermercadista brasileiro é bastante concentrado, onde 52% do setor estão sob o comando de apenas cinco empresas. De modo geral, no Brasil, os supermercados atuam no modelo de negócios *high low*, que privilegia promoções de ocasião em itens e dias específicos, sendo grandes geradores de tráfego. Este modelo encaixa-se mais à realidade e hábito dos consumidores brasileiros, acostumados e apaixonados por descontos e promoções, do que o modelo proposto pelo Walmart, o PBTD, já que, até o momento, o consumidor parece não ter entendido a proposta do varejista.

2.3. Histórico do mercado de atuação

Os supermercados surgiram no Brasil após a Segunda Guerra Mundial, quando o modo de vida americano se expandiu pelo mundo. Em meados dos anos de 1980 e 1990, surgiram os hipermercados. Numa época de hiperinflação, que chegava a 2% ao dia, as compras de abastecimento ou de mês ganharam força, já que o consumidor recebia seu salário em um dia e, no dia seguinte, seu poder aquisitivo já era menor, e ele podia comprar menos. Além disso, os hipermercados possuem maior sortimento e preços mais baixos que outros formatos de loja.

No curto prazo, há no setor o questionamento de como será o futuro deste formato de loja. Isso porque, com a estabilização econômica, os novos formatos familiares, a mulher no mercado de trabalho e a conectividade, novos formatos de loja surgiram. As lojas menores, mais convenientes e nem sempre mais baratas, ganharam espaço. Surgiu também o *cash and carry*, formato de loja que não oferece grandes serviços e privilegia as compras em quantidade e a menores preços, focando pequenos comerciantes, transformadores, e que aumenta cada vez mais o número de pessoas físicas adeptas às compras neste tipo de loja. E também há a ascensão do e-commerce, onde cada vez mais conectado, o consumidor migra parte de suas compras para os sites e usa as lojas físicas como *showroom*.

Há três grandes grupos varejistas no Brasil: Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour e Grupo Walmart. São os gigantes no setor considerando o País como um todo, porém sofrem com a concorrência regional de redes, concentradas em regiões ou estados específicos.

2.4. Tamanho do mercado – atual e potencial

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) anualmente publica o faturamento do setor de autosserviço alimentar do Brasil. A última publicação, refere-se aos dados de 2013 e indica um faturamento de 272,2 bilhões de reais. O crescimento nominal, entre 2012 e 2013, foi de 12% e a participação sobre o PIB girou em torno de 5,6%. A Tabela 1 demonstra a evolução do setor supermercadista, que mostra tendência positiva ao longo dos anos tanto em faturamento, quanto em número de lojas, chegando a quase 84 mil estabelecimentos na última leitura.

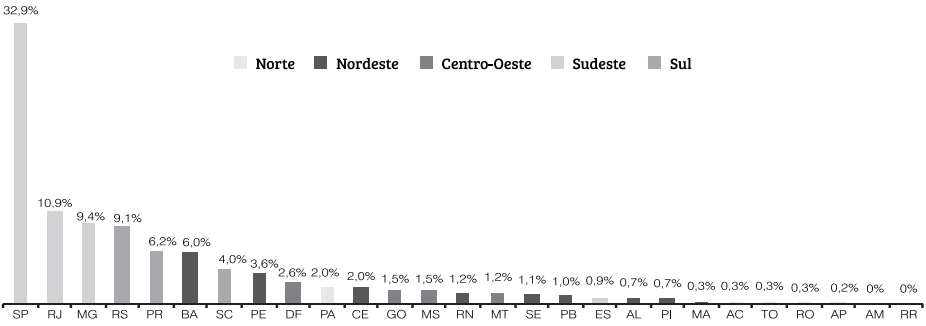
Tabela 1 Evolução do setor supermercadista brasileiro.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 x 2012 Variação %
Nº de lojas (Total autosserviço/ Censo Nielsen)	73.051	73.695	74.602	75.725	78.311	81.128	82.010	83.572	83.914	0,4
Faturamento anual (em R$ bilhões nominais)	118,5	124,1	136,3	158,5	177,0	201,6	224,3	242,9	272,2	12,0
Participação % do faturamento sobre o PIB	5,5	5,3	5,2	5,5	5,6	5,5	5,4	5,5	5,6	0,1

Fonte: Ranking Abras, 2014.

A região Sudeste representa 54% das vendas do setor, seguida pelo Sul com mais 22%. O Walmart possui suas fortalezas justamente nas regiões menos importantes. O Gráfico 1 ilustra a participação dos estados nas vendas.

Gráfico 1 Participação dos estados nas vendas do setor supermercadista brasileiro.



Fonte: Ranking Abras, 2014.

2.5. Concorrentes

As empresas concorrentes dos hipermercados Walmart são muitas, já que todos os formatos de loja tornam-se concorrentes/ameaças: lojas de vizinhança, padarias, mercados de bairro, supermercados, *cash and carry*, *e-commerce*, lojas especializadas, lojas de departamento etc.

Para simplificação, o foco maior da análise da concorrência se dará às bandeiras varejistas de hipermercado dos principais grupos do país: Extra, Carrefour, G. Barbosa e Zaffari.

Extra é a bandeira de hipermercado do Grupo Pão de Açúcar, e Carrefour, a do Grupo Carrefour. Ambas têm lojas mais concentradas na região Sudeste do País e conceitos similares às lojas do Walmart: *one stop shop*, vasto sortimento e preços mais baixos que outros formatos de autosserviço. O Grupo Pão de Açúcar é brasileiro e recentemente passou a ser controlado pelo grupo francês Casino. Já o Carrefour, tem origem francesa. Estas bandeiras, pela localização, representam maior ameaça à bandeira Walmart.

Já o G Barbosa faz parte do grupo latino americano Cencosud, de origem chilena. Suas lojas estão localizadas na região Nordeste e concorrem diretamente com as lojas do Hiper Bompreço.

O Zaffari é uma bandeira da Companhia Zaffari com lojas no Rio Grande do Sul e apenas uma loja em São Paulo. Ameaça a bandeira Big, com nível de serviço alto e condizente à exigência do público gaúcho ao qual se destina. Nos últimos anos, vem roubando participação de mercado do Big e fidelizando clientes que migram para suas lojas, apesar dos preços disponíveis serem menos atrativos que os do Big.

Vale também destacar, no curto prazo, a grande ameaça das lojas *cash and carry*, que estão exercendo fortes ataques às lojas do Walmart. Preços muito agressivos, margens menores, custo operacional inferior e sem oferecimento de serviços são as grandes fortalezas deste formato de loja.

O mercado brasileiro é muito concentrado e não há evidências de novas entradas de varejistas no País. Vale destacar que os concorrentes do Walmart operam sob o modelo de negócio *high low*, no qual são feitas promoções de oportunidade, agressivas e pontuais em alguns itens (não raramente com margens negativas), chamando os consumidores para as lojas em determinados dias da semana, além de baixar e subir preços com frequência, forçando o consumidor a focar sua compra no dia em que é mais vantajoso para o varejista.

A seguir, na Tabela 2, é feita uma comparação entre as top empresas brasileiras do setor supermercadista.

Tabela 2 Comparação entre as bandeiras Walmart e os principais concorrentes.

Características	Hiper Bompreço	G Barbosa	Walmart	Carrefour	Extra	Big	Zaffari
Posição no mercado regional	1º	2º	3º	2º	1º	1º	2º
Sortimento	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto/ Premium
Preço	Baixo	Médio	Baixo	Médio	Médio	Baixo	Alto
Agressividade promocional	Média	Alta	Média	Alta	Alta	Média	Alta
Nível de serviço	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto
Modelo de negócio	PBTD	*High low*	PBTD	*High low*	*High low*	PBTD	*High low*

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

2.6. Participação de mercado das principais marcas

A seguir, a Tabela 3 ilustra a participação de mercado dos *top* cinco varejistas brasileiros. O número contempla as vendas dos grupos como um todo, porém, como as bandeiras de hipermercado são o principal formato para todos os grupos, faz-se válido o acompanhamento da evolução. O Ranking é disponibilizado pela ABRAS anualmente e tido como oficial no setor.

Tabela 3 Evolução da participação dos top varejistas brasileiros.

Grupos	Faturamento em milhões de R$			% Participação de mercado			Nº de lojas		
	2012	2013	%Var.	2012	2013	Dif.	2012	2013	% Var.
Pão de Açúcar	57.234	64.405	12,5%	25,5%	23,7%	-1,9%	1.882	1.999	6,2%
Carrefour	31.475	34.013	8,1%	14,0%	12,5%	-1,5%	ND	241	-
Walmart	25.933	28.477	9,8%	11,6%	10,5%	-1,1%	547	544	-0,5%
Cencosud	9.718	9.811	1,0%	4,3%	3,6%	-0,7%	205	221	7,8%
Zaffari	3.305	3.765	13,9%	1,5%	1,4%	-0,1%	30	30	0,0%
Top 5	**127.664**	**140.472**	**10,0%**	**56,9%**	**51,6%**	**-5,3%**	**2.664**	**3.035**	**13,9%**
Total Setor	**224.300**	**272.200**	**21,4%**	**100,0%**	**100,0%**	**0,0%**	**83.572**	**83.914**	**0,4%**

Fonte: Ranking Abras, 2014.

2.7. Segmentação do mercado

Dentro do setor de varejo supermercadista, os segmentos são os diferentes formatos de loja, que basicamente são o *e-commerce*, os *cash and carry*, os supermercados, as lojas de vizinhança e os hipermercados. O Grupo Walmart Brasil pos-

sui bandeiras em todos os formatos citados, cujas principais características podem ser vistas na parte 2.1 – Produtos. Os segmentos são variações ligadas à evolução da tecnologia e aos novos hábitos dos consumidores conectados.

2.8. Consumidores/clientes

2.8.1 Perfil do consumidor/cliente

Os consumidores dos hipermercados Walmart são pessoas físicas, predominantemente mulheres de aproximadamente 55 anos, mães de famílias de tamanho médio, compostas por quatro ou cinco pessoas. Em sua maioria, o público que frequenta as lojas é de classe média/alta.

2.8.2 Necessidades e desejos do consumidor

Por conta da regionalidade, expressa na localização física das lojas, os hábitos e costumes dos consumidores variam e suas exigências também.

Nas três bandeiras de hipermercado, a necessidade principal que é satisfeita é a de compra para o abastecimento do lar. Com o conceito de oferecer tudo o que o cliente precisa em uma única viagem para compra, o Walmart possui vasto sortimento e em constante adaptação às regionalidades. Possui preços baixos e suas marcas no Nordeste e Sul figuram entre as mais reconhecidas pelos consumidores.

Por outro lado, os consumidores estão insatisfeitos com o nível de serviço oferecido nas lojas e suas grandes filas. Por ser PBTD, o Walmart também opera sob um regime de Custo Baixo Todo Dia (CBTD), o que prejudica o cenário citado, tendo menos associados nas lojas que a média da concorrência. Por mais que se ofereçam preços baixos, o comportamento do consumidor mudou e ele já até aceita pagar mais para ser mais bem atendido e de forma mais prática ou conveniente.

2.8.3. Hábitos de uso e atitudes do consumidor

As compras realizadas nas lojas Hiper Bompreço, Big e Walmart são em sua expressa maioria de hábito. Porém, principalmente nas áreas de *checkout*, ocorrem também compras por impulso. Para a divisão de eletroeletrônicos, há também as compras comparadas. Como o sortimento oferecido é vasto, é natural que se realizem compras com diferentes motivações.

Os consumidores fazem as compras em dinheiro, cartões de crédito e débito das mais variadas bandeiras e também têm a opção de utilizar o cartão Hipercard, próprio da rede Walmart, nas lojas mais próximas.

2.9. Análise SWOT

Entre as fortalezas do Walmart, cita-se a força da cultura organizacional e a experiência global da própria companhia, hoje, líder global do setor, construída pelo fundador Sam Walton. A filosofia do CBTD acrescenta ainda uma vantagem de custos frente à concorrência. Além disso, a rede possui altas participações de mercado no Nordeste e Sul, regiões de maior crescimento econômico do que a Sudeste, foco dos concorrentes principais.

No que tange a fraquezas, o Walmart possui complicadores ao trabalhar com diferentes bandeiras, tanto operacionalmente quanto financeiramente. Somado a isso, tem registrado baixos índices de satisfação de seus consumidores quanto ao nível de serviço oferecido nas lojas, além das grandes filas para finalização das compras. Também, diferentemente dos demais concorrentes, o modelo PBTD ainda não é claro para o consumidor brasileiro, o que por vezes prejudica a imagem da companhia.

Se por um lado há fraquezas quanto à estratégia adotada, por outro, esta é uma grande oportunidade para o Walmart. Isso porque se pode fortalecer a estratégia global do varejista no País, melhor comunicando aos consumidores a forma de funcionamento da companhia – modelo único de negócio no setor brasileiro – comparando ao que está acostumado (*high low*).

Por fim, entre as ameaças, há o forte apelo dos concorrentes com a estratégia *high low*, mais adaptada ao costume brasileiro, ávido por promoção e desconto. Além disso, o avanço do *cash and carry*, vem pondo em "xeque" o futuro do formato hipermercado no Brasil. A Tabela 4 resume a análise das fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tabela 4 Análise SWOT.

Fortalezas	**Fraquezas**
Experiência do líder global de varejo	Multiplicidade de bandeiras
Grande relevância das bandeiras regionais	Estratégia PBTD ainda não consolidada
Altas participações em mercados de alto crescimento	Baixa adaptação do modelo de negócio ao gosto do brasileiro
Liderança em custos	Fraco nível de serviços nas lojas
Oportunidades	**Ameaças**
Tamanho do mercado brasileiro do comércio varejista	Poder de negociação de determinados fornecedores
Necessidade de melhorar o nível de serviço oferecido pelo setor	Avanço do *Cash&Carry*
	Forte apelo do *high low*

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

3. PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EM MARKETING

Diante do que foi exposto, fica claro que o Walmart necessita melhorar a comunicação do seu modelo de negócios – PBTD – aos consumidores, de modo que estes entendam os benefícios e diferenças em realizar suas compras na rede e não na concorrência, criando a preferência racional pela rede. Dessa forma, o hipermercado é a bandeira mais fidelizadora e será o ponto inicial para o *turn around* da companhia.

Vale destacar que, por conta da confidencialidade das informações de vendas, lucro e etc., estas informações tiveram seus valores disfarçados ao longo do material.

3.1. Objetivos de marketing para o negócio

Os objetivos de marketing para o Walmart são descritos a seguir. Ressalta-se que os valores e dados apresentados são fictícios:

Objetivo de vendas: atingir vendas de R$ 22,3 bilhões nos hipermercados em três anos, formato equivalente a cerca de 60% do faturamento da rede;

Objetivo de lucro: registrar lucro líquido de R$ 5,6 bilhões nos hipermercados em três anos;

Objetivo de mercado: incrementar a participação de mercado em 0,8 pontos percentuais nos hipermercados em três anos, equivalentes a mais de R$ 2,7 bilhões de vendas, chegando a 7,1% de share de mercado.

3.2. Objetivos de comunicação para o negócio

Faz-se necessário garantir que o modelo comercial do PBTD seja visto de forma clara pelos consumidores brasileiros. A ideia do PBTD é que os consumidores possam encontrar preços mais baixos que a média de mercado ao longo de semanas e meses, sem grandes oscilações. É sabido que o Walmart terá preços superiores aos seus concorrentes quando estes praticarem o *low* (preços agressivos, por vezes com margens negativas). Porém a intenção é não promocionar apenas itens geradores de tráfego, como o leite UHT, alho, cebola, batata ou tomate, diferentemente da concorrência. Logo, o Walmart preza pela composição de cesta de compra mais barata, onde independente do que o consumidor desejar, na média, ele terá benefícios ao adquirir a totalidade de produtos no Walmart. Nos itens altamente notáveis, os geradores de tráfego, é esperado que o varejista tenha descolamentos de preço pequenos ou inexistentes frente aos concorrentes *high low*, mas, nos demais itens, os diferenciais podem ser de mais de 10%, sustentando a vantagem competitiva da rede.

Apesar de interessante e detentor de sucesso em todo o mundo, o modelo não emplacou no Brasil. Isso porque o consumidor brasileiro é adepto e motivado por promoções e vantagens e, até o presente momento, parece não ter entendido a proposta do Walmart, sempre buscando por preços mais baixos ou de combate em itens anunciados pela concorrência.

A descrença brasileira não fica apenas nos consumidores, mas também nos associados. Com experiências em varejistas concorrentes de modelo *high low*, os associados por vezes não acreditam na possibilidade de amadurecimento do PBTD no Brasil. Portanto, é preciso mudar o *mind set* interno também.

Além disso, o modelo PBTD exige uma política agressiva de custos, o CBTD. Isso fez com que a operação do Brasil tivesse redução do quadro de associados ano após ano, impactando os níveis de serviço nas lojas, fato que prejudica a experiência de compra dos clientes, que reclamam muito do nível baixo de atendimento e das grandes filas nas lojas, em comparação às redes concorrentes.

Ainda sobre o CBTD, após as aquisições feitas em 2004 e 2005, os sistemas das redes não foram integrados, portanto, a operação é ainda hoje muito custosa e confusa. Já existe o programa Integração, que converteu todas as lojas antigas do Sonae e, em 2015 e 2016, converterá as lojas Bompreço, visando construir uma organização mais rentável e replicável. Porém, principalmente a força das lojas sofreu muito com a mudança sistêmica, impactando no desabastecimento das lojas, rupturas em gôndola, preços desatualizados e queda nas vendas. Nitidamente, a resistência à mudança nas regionais dificulta o processo, e o desconhecimento dos sistemas gera a convicção de que todo e qualquer problema é causado pela integração.

Sendo assim, considerando-se o efeito que se deseja atingir na mente dos consumidores, definem-se três objetivos de comunicação, a saber:

- Comunicar o modelo de negócio PBTD de forma clara aos consumidores;
- Aumentar o índice de satisfação dos consumidores durante a experiência de compra nas lojas;
- Motivar e convencer os associados da possibilidade de consolidação do PBTD no Brasil.

3.3. Estratégias de comunicação

Para que seja possível esclarecer o modelo PBTD para os consumidores, se faz necessário o fortalecimento da imagem da marca, bem como a garantia da consistência do posicionamento assumido com o modelo. Isso porque, mês após mês, as medidas internas de diferencial de preços registram que o Walmart já é mais barato que a média de seus concorrentes, porém esse fato não é percebido pelo consumidor ainda.

Para melhorar o nível de satisfação dos consumidores durante suas compras, a força de operação das lojas precisa garantir bons níveis de atendimento, ainda que haja um quadro de associados limitado e inferior ao da concorrência. Também é importante que o posicionamento seja claro, refletindo de forma justa e correta a estratégia de PBTD, destacando os materiais de comunicação no ponto de venda (PDV), sinalizando a correta precificação e garantindo o abastecimento das gôndolas, evitando rupturas.

Por fim, para que os associados sejam convencidos sobre a consistência e aplicabilidade do modelo, é preciso, como já citado, que a marca se torne mais forte e que a estratégia de PBTD seja verificada na prática de forma consistente. Além disso, a linha de frente das lojas precisa apoiar o conceito, transmitindo o correto entendimento e atendimento dos consumidores.

Desta forma, para viabilizar o alcance dos objetivos de comunicação, são determinadas as seguintes estratégias:

- Fortalecer a marca no Brasil;
- Posicionar a marca como mais barata ao longo de períodos mais longos de forma consistente;
- Capacitar e desenvolver a força de vendas das lojas e do *backoffice*.

3.4. Matriz de objetivos x estratégias de comunicação

A Tabela 5 ilustra a matriz de objetivos frente às estratégias de comunicação, detalhadas anteriormente.

Tabela 5 Matriz de objetivos versus estratégias de comunicação.

Produto: Varejo supermercadista Segmento: Hipermercados	Estratégias de Comunicação		
Objetivos de comunicação	Fortalecer a marca no Brasil	Posicionar a marca como mais barata ao longo de períodos mais longos de forma consistente	Capacitar e desenvolver a força de vendas das lojas e do *backoffice*
Comunicar o modelo de negócio PBTD de forma clara aos consumidores	X	X	X
Aumentar o índice de satisfação dos consumidores durante a experiência de compra nas lojas		X	X
Motivar e convencer os associados da possibilidade de consolidação do PBTD no Brasil	X	X	X

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

4. PLANO DE AÇÃO: DEFINIÇÃO DAS TÁTICAS E ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO

Para a implantação das estratégias de comunicação, se faz necessário o desenvolvimento de ações táticas, contando com inúmeras ferramentas de comunicação. Para as atividades do Walmart serão utilizadas propagandas, *merchandising*, relações públicas, promoção junto aos fornecedores, promoção no PDV e marketing e comunicação digital.

Em termos de propaganda, uma primeira ação possível é o resgate das campanhas iniciais para divulgação do modelo PBTD, que contavam com propagandas televisivas com Marieta Severo e explicavam a ideia de estabilidade de preços considerando uma média mais baixa que o mercado. Esta ação está ligada às estratégias de fortalecimento de marca e seu posicionamento adequado, sendo classificada como de média adesão.

Ainda em termos de propaganda, seria interessante a inserção de anúncios que confrontem as ações da concorrência, utilizando seus anúncios e demonstrando as vantagens em realizar a totalidade das compras no Walmart. Essa seria uma ação nova para a rede, contribuindo para a execução de todas as estratégias supracitadas.

Somado a isso, é importante deixar claro que, caso haja um preço mais agressivo na concorrência, a rede iguala o preço através de seu programa "Na hora, no caixa". Com ele, as ofertas de ocasião são desprezadas e o consumidor terá a convicção de estar tendo vantagem em itens específicos, estando ciente de que a rede não será mais barata que a concorrência o tempo todo, mas que, quando não for, vai oferecer alternativa para o cliente. Esse movimento garante que a marca seja mais reconhecida no País, representando um índice médio de adesão. Além disso, garante o engajamento da força operacional das lojas, registrando forte adesão, pois os consumidores saem satisfeitos, sem burocracia e grandes manobras que prejudiquem a operação e rotina da loja.

O plano de mídia atual – as propagandas de TV, jornais e tabloides – é extremamente similar ao dos concorrentes. A ideia não é simplesmente deixar de anunciar os itens geradores de tráfego às lojas, mas de alguma forma reforçar a vantagem de compra da cesta. Portanto, se faz necessário reformular o racional do plano, anunciando vantagens e reforçando a ideia de cesta de compras, *mixando* itens de diferentes categorias. Com esta nova ação, pode-se ajudar a clarificar o conceito PBTD aos consumidores atingidos pela(s) mídia(s), contribuindo para a execução das três estratégias pré-definidas. Esta é uma ação extremamente válida e necessária, para garantir bons preços em itens de combate contínuo dos concorrentes (como o leite UHT), mas realçar a fortaleza da aquisição do *mix*.

No PDV, em termos de *merchandising*, utilizar-se-á displays e materiais que possam impactar o consumidor, elucidando o conceito de cesta mais barata de compra e "Na hora, no caixa" de igual maneira ao que estará sendo divulgado nas mídias. Isso apoiaria o fortalecimento da marca, bem como ajudaria a engajar a força de vendas, que, mais munida de materiais de comunicação no PDV, tende a aumentar sua confiança na proposta PBTD. Essa é uma ação já existente, com impacto mediano.

Além disso, é importante que estejam sinalizados em loja os itens que estejam sob a vigência do programa "Baixou, blindou.", que prevê reduções de pelo menos 8% no preço regular dos itens, mantendo o preço reduzido por períodos longos, de no mínimo 60 dias. Isso precisa ser percebido pelo consumidor, de modo que se mostre o quanto o Walmart preza pela estabilidade de preços. Essa é uma ação já existente que necessita ser mais bem executada, capaz de contribuir de forma mediana para a construção da imagem de marca, mas com forte impacto no reforço do posicionamento estratégico da companhia e no estímulo à operação das lojas.

Usar-se-á também a ferramenta de relações públicas, instituindo um programa de acompanhamento de consumidores reais realizando suas compras e comparando com os concorrentes. A ideia é realizar a visita acompanhada às lojas, comprovando que o "carrinho" de compras é mais vantajoso no Walmart que na concorrência. Esta ação é nova e contribuirá para a melhoria da imagem da marca, bem como do reforço da estratégia PBTD, promovendo a comprovação prática do modelo comercial da rede.

Somado a isso, se fará uso da parceria com os fornecedores principais, principalmente no Sul e Nordeste, para o preparo de mídias cooperadas, em que se valorizarão os produtos do fornecedor e as vantagens em comprar no Walmart. Por exemplo: um fornecedor de bebidas pode anunciar uma cesta de produtos composta por água, suco, água de coco e refrigerante e demonstrar que a vantagem em comprar no Walmart não fica apenas em seu item principal (o refrigerante, por exemplo), mas sim na compra da totalidade do sortimento, que a cesta é verdadeiramente mais barata. Essa ação é bem vista pela operação de loja e ajuda a reforçar a imagem de marca, registrando médio impacto.

Por fim, diante de um mundo cada vez mais conectado, o uso do marketing digital através de ações virais e das redes sociais, se faz ferramenta de baixo custo e bom impacto. A ideia seria o preparo de vídeos que tragam a experiência de compra no Walmart, o acompanhamento de consumidores durante suas viagens ao hipermercado, ações de relações públicas, comparações com os concorrentes e sinalização de preços de cestas de produtos. Para clarificar a ideia, toma-se de exemplo, às vésperas de um feriado prolongado, lançar uma campanha para a compra de produtos para um churrasco com os amigos, trazendo itens de cerveja, carvão, car-

ne, piscina, música, etc., para a composição de uma cesta de produtos com preços mais vantajosos, diferentemente da concorrência que anunciará ou a carne ou a cerveja. Esta seria uma ação nova, reformulada, que apoiaria o fortalecimento da marca e a sinalização do posicionamento da rede para seus consumidores.

4.1. Matriz de estratégias x ações táticas de comunicação

A seguir, a Tabela 6 resume as ações táticas para a execução das estratégias de comunicação, detalhadas anteriormente.

Tabela 6 Matriz de estratégias versus ações táticas de comunicação.

Produto: Varejo supermercadista Segmento: Hipermercados		Estratégias de Comunicação		
Ações táticas		Fortalecer a marca no Brasil	Posicionar a marca como mais barata ao longo de períodos más longos de forma consistente	Capacitar e desenvolver a força de vendas das lojas e do *backoffice*
Propaganda	Resgatar as campanhas iniciais do PBTD	Média adesão	Média adesão	
	Confrontar os anúncios dos concorrentes principais	Novo	Novo	Novo
	Reforçar o conceito "Na hora, no caixa"	Média adesão		Forte adesão
	Alterar o plano de mídia atual	Novo	Novo	Novo
Merchandising	Destacar no PDV displays com vantagens na compra da cesta de produtos	Média adesão		Média adesão
	Sinalizar as reduções do "Baixou, Blindou" no PDV	Média adesão	Forte adesão	Forte adesão
Relações Públicas	Realizar seleção e acompanhamento das compras de consumidores reais	Novo	Novo	
Promoção aos fornecedores	Preparar propagandas cooperadas com fornecedores parceiros	Média adesão		Média adesão
Marketing digital e redes sociais	Divulgar ações virais na internet	Novo	Novo	
	Compartilhar campanhas institucionais		Novo	

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

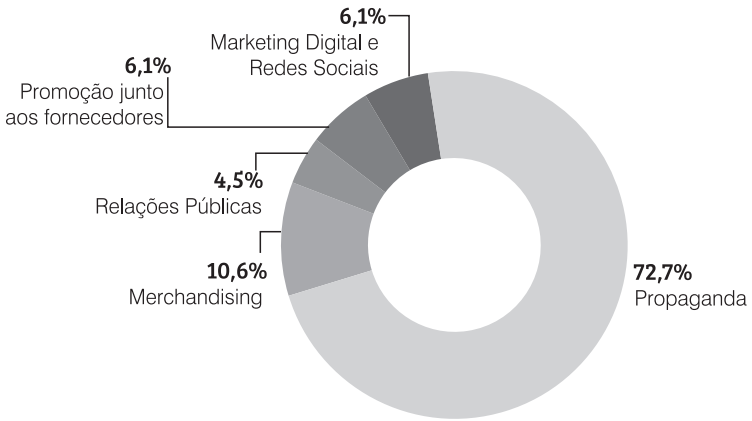
5. ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Considerando o faturamento dos hipermercados de R$ 17,1 bilhões (valor fictício), cerca de 60% do que registra o Grupo Walmart, dividem-se as vendas pelos meses. Em média, a participação dos meses para o faturamento anual é de 8,3%, porém, meses como novembro e dezembro, acabam sendo mais relevantes para as vendas em detrimento de outros, por conta da venda forte durante a época do Natal, participando 9,0 e 10,6%, respectivamente.

Levando em conta a agressividade proposta com o plano de comunicação, se faz necessário aumentar o orçamento de marketing anual. Hoje, este orçamento gira em torno de 1% do faturamento e a proposta exige que seja aumentado para 4,2%, resultando em *budget* de R$ 715,5 milhões por ano. Este valor também é dividido entre os meses, em que a distribuição do orçamento mensal leva em conta a curva de vendas, sendo ainda mais agressivo nos períodos sazonais.

Por fim, desenha-se a distribuição da verba entre as ferramentas de comunicação, considerando a curva de vendas e aumento da relevância de alguns meses. O Gráfico 2 ilustra a participação entre as ferramentas.

Gráfico 2 Participação das ferramentas de comunicação no orçamento de marketing.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

A seguir, na Tabela 7, temos o esboço da distribuição das vendas e orçamento de marketing, considerando cada uma das ferramentas de comunicação.

Tabela 7 Esboço do orçamento de comunicação.

Produto: Varejo supermercadista / *Segmento: Hipermercados*	*ORÇAMENTO ANUAL DE MARKETING E VENDAS*												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas	1.435.264.364	1.332.745.481	1.418.177.884	1.418.177.884	1.435.264.364	1.332.745.481	1.298.572.520	1.366.918.442	1.298.572.520	1.401.091.403	1.537.783.247	1.811.166.936	17.086.480.526
Orçamento de marketing	57.410.575	56.641.683	60.272.560	56.727.115	60.998.735	53.309.819	51.942.901	54.676.738	51.942.901	59.546.385	61.511.330	90.558.347	715.539.088
Propaganda	41.753.145	41.193.951	43.834.589	41.256.084	44.362.717	38.770.778	37.776.655	39.764.900	37.776.655	43.306.462	44.735.513	65.860.616	520.392.064
Merchandising	6.089.000	6.007.451	6.392.544	6.016.512	6.469.563	5.654.072	5.509.096	5.799.048	5.509.096	6.315.526	6.523.929	9.604.673	75.890.509
Relações Públicas	2.609.572	2.574.622	2.739.662	2.578.505	2.772.670	2.423.174	2.361.041	2.485.306	2.361.041	2.706.654	2.795.970	4.116.288	32.524.504
Promoção junto aos fornecedores	3.479.429	3.432.829	3.652.882	3.438.007	3.696.893	3.230.898	3.148.055	3.313.742	3.148.055	3.608.872	3.727.959	5.488.385	43.366.005
Marketing digital e redes sociais	3.479.429	3.432.829	3.652.882	3.438.007	3.696.893	3.230.898	3.148.055	3.313.742	3.148.055	3.608.872	3.727.959	5.488.385	43.366.005
% Relevância das ações de marketing	4,0%	4,3%	4,3%	4,0%	4,3%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,3%	4,0%	5,0%	4,2%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE COMUNICAÇÃO

Tendo em vista o exposto ao longo deste material, nota-se que a rede varejista Walmart possui grandes desafios no Brasil para implantação de sua estratégia de sucesso global. O povo brasileiro está naturalmente acostumado e busca por descontos de ocasião, percebendo as redes concorrentes, que fazem anúncios agressivos, com ofertas mais baratas que o Walmart.

Diante disso, foi feita a construção do plano de comunicação integrada para o varejista, em que se faz necessário o investimento forte em diversas ferramentas. Isso porque é preciso convencer e clarificar aos consumidores o modelo de negócio proposto, bem como fazer com que os associados da rede tenham plena convicção da possibilidade de sucesso do modelo.

Para medir os resultados da execução do plano proposto e detalhado anteriormente, algumas métricas são utilizadas e necessitam ser acompanhadas de perto. Por conta da garantia de preços baixos e para que a lucratividade seja mantida, os custos precisam ser renegociados com os fornecedores. Sendo assim, as vendas e lucro são medidas estritamente relevantes e que precisam ser verificadas mês a mês.

Além disso, para garantir que os consumidores estão absorvendo a proposta do Walmart, é preciso que sejam feitas pesquisas de campo, entrevistas, *focus groups*, com o intuito de verificar o nível de satisfação que está sendo atingido e se, ao longo do tempo, os índices registram tendência positiva.

Também, o acompanhamento da participação de mercado é importante, já que esta métrica garante que a rede esteja aumentando suas vendas acima das vendas do mercado, aumentando sua fatia e fidelizando mais consumidores.

Por fim, mais um KPI (*key performance indicator*) de grande valia e extremamente necessário é a mensuração dos índices de diferencial de preços, que irão garantir que a rede realmente está oferecendo a cesta de compra mais barata aos consumidores brasileiros. Para isso, é preciso que se determinem níveis satisfatórios de diferenciação e se acompanhe os preços e movimentação dos concorrentes mensalmente, garantindo que os preços colocados nas gôndolas do Walmart não sejam frequentemente batidos e não oscilem em períodos curtos de tempo.

As métricas citadas são as de maior impacto percebido, porém inúmeras outras podem ser criadas. Este foi um esboço do que se espera alcançar com a implantação do plano de comunicação desenhado.

REFERÊNCIAS

RANKING ABRAS. **Super Hiper**, São Paulo, ano 40, n. 454, abr. 2014.

RANKING ABRAS. **Super Hiper**, São Paulo, ano 39, n. 442, abr. 2013.

8º

Uma Proposta para Ampliar o Uso dos Conceitos de Responsabilidade Social e Lucro Social nas Ações das Organizações Sociais de Saúde

MBA EXECUTIVO EM SAÚDE

Turma ES 10.3 – Santo André
Jurandyr José Teixeira das Neves

Orientador
Prof. Me. Jamil Moysés Filho

Sumário

Resumo	**553**
1. Introdução	**555**
2. PARTE I – Organizações Sociais de Saúde e sua inserção no setor público de atenção à saúde	**560**
3. PARTE II - Referenciais teóricos de sustentação da presença do terceiro setor de saúde no sistema público de saúde: Eficácia, Eficiência, Efetividade, Integralidade e Equidade na Atenção em Saúde, Ética, Marketing Social, Felicidade Interna Bruta	**571**
4. PARTE III - Contextualizando o Hospital Municipal de Bertioga	**578**
5. Análise dos Resultados	**586**
6. Considerações Finais	**587**
Referências	**590**

Resumo

O termo Lucro Social está diretamente ligado à repartição do Lucro Financeiro de uma empresa para desenvolver atividades junto à sociedade sob a égide da sua responsabilidade social. O poder público tem implícito, nas suas funções, a responsabilidade social para com isso garantir o bem-estar da população, utilizando de forma correta seus recursos, de tal maneira que possa atender às expectativas da população. Detendo esta responsabilidade constitucional através das suas atividades meio e fim, ao exercer sua função pelos seus quadros funcionais e ditames políticos, muitas vezes, o poder público não é reconhecido como um modelo eficaz de gestão. Para tanto, usando os preceitos de Economia Social e de parceria pode, o poder público, delegar na área de saúde estas funções de gestão às Organizações Sociais de Saúde - OSS, e profissionalizar, com recursos humanos qualificados e distantes da influência dos interesses políticos partidários, voltadas para um planejamento estratégico no cumprimento de metas, por meio de contratos de gestão. Levar o conceito de lucro social, a priori estabelecido para a esfera empresarial privada produtora de bens de consumo, para a esfera da atividade pública é um desafio teórico e empírico que pode ser colocado no contexto das questões da chamada responsabilidade social. Os contratos ou acordos de gestão que o Estado estabelece com as entidades qualificadas como OSS não têm e nem poderão ter finalidade ou natureza econômica, convergindo para uma finalidade de natureza social e de interesse público, cuja realização obrigatoriamente não pode objetivar o lucro financeiro ou qualquer outro proveito de natureza empresarial. A relação entre as OSS e o Poder Público, no caso deste estudo, deve ter fundamento em parceria, solidariedade e ética na prestação de serviço. Nossa proposta é demonstrar que podemos inferir o conceito de lucro social para as OSS, que deverão cumprir com efetividade as responsabilidades sociais do poder público, não como uma distribuição de lucro financeiro, mas sob a égide de ter eficiência e eficácia no uso do dinheiro público visando à satisfação da população, neste prisma, na área de saúde pública. O conceito de ética utilitarista reforçará a possibilidade de uma nova maneira de conceituar esta visão de LUCRO SOCIAL e de RESPONSABILIDADE SOCIAL.

PALAVRAS-CHAVE: Lucro Social. Responsabilidade Social. Organizações Sociais de Saúde.

1. INTRODUÇÃO

A expressão lucro social vem sofrendo transformações, pois o conceito de lucro resulta da visão capitalista da atividade econômica e social que nos traz um aceno socialista, contido no conceito de responsabilidade social.

Uma nova maneira de pensar lucro social é afastar o caráter de assistencialismo ou caridade, dando-lhe o enfoque social da separação entre abundância e escassez, ou seja, a atividade econômica não pode usar suas ferramentas para obter lucro econômico em detrimento da exploração de recursos naturais ou de pessoas acumulando riqueza e imobilizando as possibilidades de ascensão social, mantendo a pobreza ou destruindo o ambiente.

Deve ser uma ação sustentável no tempo, onde a atividade produtiva obtém lucro financeiro através de estratégias, objetivos, controle, técnica e também tem no seu escopo a geração de novas oportunidades como forma de compartilhar o seu lucro, favorecendo uma condição de vida melhor para as pessoas e mantendo o ambiente. Estes fatos poderão ser medidos pelas oportunidades criadas, pessoas envolvidas, apoiando ou usufruindo da ação empresarial.

Friedman (FRIEDMAN, M., 1970) diz: "As discussões sobre responsabilidade social são notáveis pela leveza analítica e falta de rigor. Pessoas têm responsabilidade social e podem usar sua renda e tempo para causas que julgarem validadas junto à sua igreja, seus clubes, sua cidade e seu país. Empresas devem ter lucro respeitando as regras básicas da lei incorporadas à ética. Nada os impede, se os acionistas de uma empresa decidirem financiar uma escola, hospital, por exemplo, com seu lucro financeiro". Ou seja, distribuir parte do seu lucro financeiro em atividades sociais é entendido, neste contexto, como o lucro social.

De acordo com Melo Neto e Fróes (2001), a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social empresarial é identificando as diversas visões existentes, apresentadas a seguir:

- A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável;
- A responsabilidade social como um conjunto de valores;
- A responsabilidade social como postura estratégica empresarial;
- A responsabilidade social como estratégia de relacionamento;
- A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional;
- A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor). Uma pesquisa feita por esta organização identificou que 70% do valor de mercado de uma empresa dependem de seus resultados financeiros. Os outros 30% dependem da sua reputação no mercado.;
- A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos;
- A responsabilidade social como estratégia de valorização de produtos/serviços;
- A responsabilidade social como estratégia de inserção na comunidade;
- A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento na comunidade: a responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. Dessa forma, a organização passa a assumir papel de agente do desenvolvimento local, junto com outras entidades comunitárias e o próprio governo;
- A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva;
- A responsabilidade social como exercício de consciência ecológica;
- A responsabilidade social como exercício de capacitação profissional;
- A responsabilidade social como estratégia de integração social.

A Responsabilidade Social tem um conceito amplo, com muitos significados e sinônimos, cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, sustentabilidade, capitalismo sustentável, filantropia empresarial, marketing social e ativismo social empresarial. Todos estes desfechos referem-se em geral ao conjunto de ações estabelecidas por empresas em relação à sociedade e que transitam a esfera direta da sua atividade econômica (GARCIA. J, 2004).

A responsabilidade social de uma empresa melhora a sua comunicação com a sociedade por uma simples razão: a partir do momento em que a empresa está convencida do seu papel social e se orienta para a melhoria contínua dessa sociedade, este esforço resulta apenas num constante fortalecimento, que aumenta e reforça o seu conceito junto dessa mesma sociedade.

Percebe-se então que inúmeras são as interpretações e definições de Responsabilidade Social Empresarial, e que cada empresa acaba atuando de

> uma forma perante si e a sociedade. Em geral, não há um significado preciso de responsabilidade social, surgindo assim, conhecimentos teóricos com diferentes conceituações – responsabilidade social como obrigação social (FRIEDMAN, M.1970); responsabilidade social como aprovação social (DAVIS, K; BLOMSTROM, R. L., 1975) e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos stakeholders (ZADEK, S. 1998)[1].

Nossa proposta será ampliar este conceito, demonstrando que todas estas definições devem ser aplicadas como um dever de Estado, ou seja, na gestão das coisas públicas todas estas "responsabilidades" devem fazer parte do seu planejamento estratégico.

Em artigo publicado em 2010, Rozana Carvalho Pereira (PEREIRA, R. C. et al., 2010) discute um conceito inovador de lucro social elaborado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), conseguido a partir do balanço social, em 1997: "a EMBRAPA utiliza o modelo de balanço social do IBASE e, desde 1997, inseriu, separadamente das exigências do Instituto, o impacto das principais tecnologias desenvolvidas e transferidas à sociedade, conseguindo a partir do balanço social extrair um conceito inovador lucro social". De acordo com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE)[2] , o balanço social é um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade coorporativa. O lucro social como um conceito inovador desenvolvido pela EMBRAPA pode ser apurado através de indicadores inseridos no balanço social, que relacionam a receita operacional líquida (ROL) com o total dos indicadores sociais relacionados no balanço social. Torna-se um importante indicador, pois apresenta o quanto do resultado da empresa foi destinado para ações de responsabilidade social, porém pode ser facilmente utilizado por empresas privadas para transparecer o aspecto distributivo das suas receitas.

Para a EMBRAPA, o lucro social é igual à somatória de três variáveis, em moeda corrente. São elas: indicadores laborais, indicadores sociais e impactos econômicos, sociais e ambientais, dividido pela receita operacional líquida, e transformado em percentual, multiplicando-se por cem, que nada mais é do que o percentual dos gastos com responsabilidade social da empresa em relação à receita.

1 Shareholders – a expressão diz respeito aos acionistas da organização, enquanto a expressão stakeholders é mais ampla, abrangendo todas as partes interessadas (Zadek, 1998).

2 O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) foi criado em 1981. Entre os fundadores está o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. É instituição sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e partidária. Sua missão é aprofundar a democracia e fortalecer a cidadania ativa, seguindo os princípios de igualdade, liberdade, participação cidadã, diversidade e solidariedade.

1.1 Problema da Pesquisa

Neste contexto, a pergunta que será respondida durante esta pesquisa é:

"É possível ampliar o conceito de lucro social enquanto ferramenta de gestão para a área da saúde, em particular para as Organizações Sociais de Saúde, assim como conceituar responsabilidade social como dever do poder público?"

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivos:

1. Discutir a possibilidade de ampliar o conceito de lucro social no chamado terceiro setor na área da saúde;
2. Discutir o conceito de responsabilidade social como dever do Estado;
3. Propor indicadores que mensurem o lucro social produzido por uma Organização Social de Saúde.

1.3 Delimitação do Estudo

O estudo é delimitado da seguinte forma:

- ✓ Tema: Lucro Social
- ✓ Delimitação Organizacional: Hospital Municipal de Bertioga – FUABC-OSS
- ✓ Delimitação Geográfica: município de Bertioga / SP
- ✓ Delimitação Temporal: de setembro de 2009 a dezembro de 2012
- ✓ Delimitação por Indicadores de Desempenho: Demonstrado pelos Balanços Sociais
- ✓ Delimitação por tipo/grupo de: não tem
- ✓ Matéria-prima: não tem
- ✓ Materiais: pesquisa de satisfação do usuário e dados de desempenho
- ✓ Equipamentos: não tem
- ✓ Instalações: não tem
- ✓ Delimitação por Categoria(s) de Profissionais: não tem
- ✓ Outra(s) possibilidade(s) de Delimitação do Estudo.

1.4 Metodologia da Pesquisa

- ✓ Quanto à Natureza da Pesquisa:

Pesquisa Exploratória: esta pesquisa não requer a formulação de hipóteses para serem testadas, ela se restringe por definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, portanto ela seria um passo inicial para o projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (CERVO, A.L. et al., 2007).

Pesquisa Qualitativa: PESQUISA DOCUMENTAL: o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental.

✓ Quanto aos Fins:

Pesquisa Propositiva: propor um novo instrumento de avaliação das organizações sociais de saúde e possíveis indicadores para mensurar o lucro social.

✓ Quanto aos Meios:

Pesquisa Bibliográfica: desenvolvida a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Segundo CERVO (CERVO, A.L. et al., 2007), a pesquisa bibliográfica "constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema."

Este estudo caracteriza-se em exploratório de natureza qualitativa, com a intenção de descrever e interpretar a função do lucro social em uma empresa do terceiro setor. Para tanto, o método utilizado foi o de estudo de caso e a unidade de análise foi o Hospital Municipal de Bertioga. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa em fonte primária proveniente de pesquisa de satisfação do usuário, realizada por fomentação direta aos usuários do serviço, e os dados de resultado quantitativo e de desempenho foram frutos da atividade de gestão demonstrada em balanços sociais.

1.5 Organização do Estudo

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está organizado da seguinte forma:

- ✓ Parte 1 – Organizações Sociais de Saúde e sua inserção no setor público de atenção à saúde.
- ✓ Parte 2 – Referenciais teóricos de sustentação da presença do terceiro setor de saúde no sistema público de saúde: Eficácia, Eficiência, Efetividade,

Integralidade e Equidade na Atenção em Saúde, Ética, Marketing Social, Felicidade Interna Bruta.

- ✓ Parte 3 – Contextualizando o Hospital Municipal de Bertioga.
- ✓ Análise/Discussão– através de balanços sociais executados, anexados e resumidos no corpo do trabalho.
- ✓ Conclusão – proposta de ampliar o conceito de lucro social através das OSS.

PARTE I
2. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE E SUA INSERÇÃO NO SETOR PÚBLICO DE ATENÇÃO À SAÚDE

2.1 Uma Breve Contextualização Histórica Da Organização Da Saúde Pública Brasileira

Para se chegar ao momento atual da saúde pública brasileira, tendo o SUS - Sistema Único de Saúde como arcabouço para as políticas públicas brasileiras na área da saúde, vários fatos históricos foram essenciais. Abaixo segue uma ordem cronológica de alguns principais fatos selecionados para compreensão do tema (COSTA JÚNIOR, A. G. e COSTA, C. E. M., 2014; MARQUES, L. S., 20003; PAULUS JÚNIOR, A. e CORDONI, L., 2014)

> • 1808: vinda da Família Real para o Brasil (carência de profissionais e medo da população). Proliferação de curandeiros e boticários. A vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil em 1808 determinou mudanças na administração pública colonial, inclusive na área da saúde.
> • 1892: criação dos primeiros laboratórios bacteriológicos.
> • Gestão do presidente Rodrigues Alves: nomeação do Diretor de Saúde Pública Oswaldo Cruz, que implantou a desinfecção sanitária e obrigação da vacinação antivariólica (Revolta da Vacina).
> • 1920: criação de órgãos especializados no combate a doenças.
> • 1923: criação da Lei Elói Chaves, que instituiu as Caixas de Aposentadorias e Pensões.
> • 1934: governo de Getulio Vargas, que implementou programas de assistência médica aos trabalhadores para garantir o processo de industrialização.
> • 1943: criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) agregando benefícios, como indenização a acidentados e tratamento médico aos doentes portadores de carteira assinada - 1953: criação do Ministério da Saúde; e 1956: criação do Departamento Nacional de Endemias Rurais (DNERU) – para a população rural.

• 1960: criação da Lei Orgânica da Previdência Social unificando os serviços de saúde aos trabalhadores do regime CLT.

• 1966: criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

• 1974: criação do Ministério da Previdência e Assistência Social. INPS transforma-se em Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência social (INAMPS).

• Fim da década de 1970, quando surgiu o movimento pela Reforma Sanitária.[3]

• Década de 1980: foram criados programas de assistência básica de saúde.

• 1982: surgiu o "Plano de Reorientação da Assistência à Saúde no âmbito da Previdência Social", elaborado pelo Conselho Consultivo de Administração da Saúde Previdenciária, conhecido como Plano do CONASP, que foi criado para racionalizar as ações de saúde.

• A Constituição de 1988, que estabeleceu a saúde como de relevância pública e direito básico de todos os cidadãos. Criação do SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE. A saúde passou a ser dever constitucional de todas as esferas de governo sendo que antes era apenas da União e relativo ao trabalhador segurado. O conceito de saúde foi ampliado e vinculado às políticas sociais e econômicas. A assistência foi concebida de forma integral (preventiva e curativa). Definiu-se a gestão participativa como importante inovação, assim como comando e fundos financeiros únicos para cada esfera de governo.

• A Lei 8.080/90 sedimenta as orientações constitucionais do Sistema Único de Saúde. A Lei 8.142/90 trata do envolvimento da comunidade na condução das questões da saúde criando as conferências e os conselhos de saúde em cada esfera de governo como instâncias colegiadas orientadoras e deliberativas, respectivamente. A Lei 8.142/90 também define as transferências de recursos financeiros diretamente de fundo a fundo, sem a necessidade de convênios, como por exemplo, as transferências diretas do Fundo Nacional de Saúde para Fundos Estaduais e Municipais.

• As normas operacionais editadas pelo Ministério da Saúde em 1991, 1993 e 1996 também devem ser destacadas pela sua importância na orientação do novo modelo, inclusive nos aspectos do financiamento. Particularmente importante para a municipalização foi a NOB de 1996, de fato só implementada em 1998, que definiu modalidades de gestão.

• 1998: Lei federal 9.637 pela qual entidades da sociedade civil organizada, intituladas Organizações Sociais (OS), após firmarem contrato de gestão (fi-

3 " Paralelamente ao desenvolvimento do sistema de saúde existente na década de 1970, inicia-se um movimento intelectual e político de crítica ao mesmo. Em 1976, é fundado o Centro Brasileiro de Estudos de Saúde que marca o início da mobilização social que se convencionou chamar Movimento da Reforma Sanitária Brasileira ". (PAULUS JÚNIOR, A.; CORDONI JÚNIOR, L., 2006).

> xando metas) com o poder público federal, passam a gerir políticas sociais. Nesse cenário, ganha destaque, em vários Estados brasileiros, a delegação da gestão de unidades de saúde para Organizações Sociais, especialmente em São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Santa Catarina e Bahia.
>
> • Em 13 de setembro de 2000 foi promulgada a Emenda Constitucional 29 com o objetivo de definir a forma de financiamento da política pública de saúde de maneira vinculada à receita tributária. O financiamento do SUS passou a ser garantido constitucionalmente. Em janeiro de 2002 entrou em vigor a NOAS 2002 tendo como finalidade garantir a integralidade da assistência e o acesso da população aos serviços e ações de saúde de acordo com as necessidades dos usuários, em qualquer nível de atenção. As NOAS definem o processo de regionalização da assistência como estratégia para uma reorganização dos serviços de saúde e com isso garantir o acesso da população a todos os níveis assistenciais.

Duas outras situações não podem ser esquecidas nestes movimentos históricos e políticos: a função das Santas Casas de Misericórdia no atendimento ao doente desde os primórdios da colonização e a participação do setor privado na atenção à saúde a uma parte da população principalmente a partir da década de 1970, que não serão abordadas no presente texto.

Eximimo-nos de explicitar os pensamentos e práticas político-ideológicas presentes em cada tempo histórico por consideramos que não faz parte do escopo do presente texto.

Também não aprofundamos a discussão do financiamento do setor de saúde brasileiro pelo mesmo motivo.

2.2 As Organizações Sociais de Saúde

Para o cumprimento dos objetivos específicos do presente Trabalho de Conclusão de Curso, considerando ser o campo prático de observação uma Organização Social, vale ressaltar o surgimento desta figura no cenário das instituições brasileiras.

Conforme Azevedo (AZEVEDO, E. A., 1988), a *organização social* é uma qualificação, um título, que a Administração outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Foi a denominação que o legislador resolveu outorgar àquelas entidades, em substituição ao desmoralizado

título de *utilidade pública*, concedido a entidades assistenciais que de beneficentes só tinham o rótulo, por servirem a interesses particulares (na impossibilidade política de revogar a Lei n. 91, de 1935, que regulava a aprovação do benefício "de utilidade pública", o governo resolveu aprovar outra lei, criando a nova qualificação).

Nos termos da Lei Federal n. 9.637, de 18.5.1998, o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos previstos nesse mesmo diploma. Esta lei surge no bojo do Plano diretor da reforma do aparelho do Estado realizado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, em 1995.

O objetivo declarado pelos autores da reforma administrativa com a criação da figura das *organizações sociais* foi encontrar um instrumento que permitisse a transferência para estas de certas atividades que vêm sendo exercidas pelo Poder Público e que melhor o seriam pelo setor privado, sem necessidade de concessão ou permissão. Trata-se de uma nova forma de parceria, com a valorização do chamado *Terceiro Setor*, ou seja, serviços de interesse público, mas que não necessitam serem prestados pelos órgãos e entidades governamentais. Sem dúvida, há outra intenção subjacente, que é a de exercer um maior controle sobre aquelas entidades privadas que recebem verbas orçamentárias para a consecução de suas finalidades assistenciais, mas que necessitam enquadrar-se numa programação de metas e obtenção de resultados.

Essas pessoas jurídicas de direito privado são aquelas previstas no Código Civil, sociedades civis, religiosas, científicas, literárias e até mesmo as fundações (art. 16, I). Podem já existir ou serem criadas para o fim específico de receberem o título de organização social e prestarem os serviços desejados pelo Poder Público. O que importa é que se ajustem aos requisitos da lei.

Conforme nos demonstra Modesto (2001), o texto final da Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998, servirá de fundamento para as definições e afirmações adiante expostas. Uma definição operacional das organizações sociais pode ser formulada nos termos seguintes:

> As organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, voltadas para atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do Poder Público, criadas por iniciativa de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado.

De acordo com Valle (1999):

> Em sentido abrangente, as organizações sociais representam uma forma de parceria do Estado com as instituições privadas de fins públicos (perspectiva *ex parte principis*[4]) ou, sob outro ângulo, uma forma de participação popular na gestão administrativa (*perspectiva ex parte populi* [5]).
> No aspecto da parceria, as organizações sociais definem-se como instituições do terceiro setor (pessoas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de relevante interesse coletivo), pois possuem o mesmo substrato material e formal das tradicionais pessoas jurídicas privadas de utilidade pública. Não são um novo tipo de pessoa jurídica privada nem entidades criadas por lei e encartadas na estrutura da administração pública. São pessoas jurídicas estruturadas sob a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos.

Como adendo a este conceito, as organizações sociais necessitam de lei específica para atuarem junto ao Poder Executivo em qualquer nível.

Valle (1999) destaca ainda que:

> Denominam-se sinteticamente organizações sociais as entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos, que usufruem do título de organização social. Essa qualidade jurídica conferida pelo Poder Público faz incidir sobre as instituições reconhecidas um plexo de disposições jurídicas especiais, que asseguram vantagens e sujeições incomuns para as tradicionais pessoas jurídicas qualificadas pelo título de utilidade pública. Em qualquer dos dois títulos referidos, porém, dá-se um "plus" à personalidade jurídica das entidades privadas, que passam a gozar de benefícios especiais não extensíveis às demais pessoas jurídicas privadas (benefícios tributários e vantagens administrativas diversas). A todo rigor, portanto, nenhuma entidade é constituída como organização social. Ser organização social não se pode traduzir em uma qualidade inata, mas em uma qualidade adquirida, resultado de um ato formal de reconhecimento do Poder Público, facultativo e eventual, semelhante em muitos aspectos à qualificação.
> De fato, as organizações sociais são juridicamente entidades bastante semelhantes às tradicionais entidades privadas declaradas de utilidade pública, mas com elas não se identificam de modo completo.
> São traços comuns às duas entidades:
> a) a iniciativa privada voluntária na sua criação e na sua constituição;

4 a parte de
5 parte do povo

b) a existência de limites gerais à livre constituição e funcionamento dos órgãos de direção ou gerência como requisito para o exercício de ato posterior de reconhecimento ou qualificação;
c) a afetação a uma finalidade de interesse público ou socialmente relevante;
d) o recebimento de favores especiais, subsídios, isenções e contribuições do Estado;
e) a submissão a uma vigilância especial e a limitações de ordem administrativa que vão além do simples poder de polícia exercido sobre as demais pessoas privadas;
f) a sujeição ao controle do Tribunal de Contas e à supervisão do Ministério Público;
g) a necessidade de reconhecimento formal por parte do Estado, segundo um procedimento especial regulado em lei;
h) a destinação legal do patrimônio social a outra entidade de mesma natureza, em caso de extinção da entidade, não sendo permitido seja o patrimônio repartido entre os membros da instituição;
i) a submissão ao regime jurídico das pessoas de direito privado, com derrogações de direito público.

As organizações sociais, no entanto, apresentam também características especiais que as distinguem de modo parcial das tradicionais entidades privadas declaradas de utilidade pública.
Em resumo, os traços diferenciais básicos são os seguintes:
a) os seus estatutos devem prever e adotar determinado modelo de composição para os seus órgãos de deliberação superior, inclusive prevendo a participação necessária de representantes do Estado, como requisito para permitir o ato posterior de qualificação pelo Poder Público;
b) o repasse de bens e recursos públicos nelas está condicionado à assinatura de contratos de gestão com os órgãos competentes da administração pública federal, estadual ou municipal;
c) o estatuto deve prever também como um requisito da qualificação, sujeição da entidade à publicação anual no Diário Oficial da União do relatório de execução do acordo ou contrato de gestão (relatório gerencial das atividades desenvolvidas, apoiadas pelo Poder Público, e não apenas do relatório formal da contabilidade da entidade);
d) o estatuto deve prever como requisito de qualificação, regras rígidas de reforma das finalidades sociais, bem como regras para a definição impessoal das regras a serem adotadas para a remuneração do pessoal da entidade e para o sistema de compras;

> e) o estatuto ainda deve prever que a entidade estará sujeita a controle externo de resultados, periódico e a *posteriori*, realizado por comissão de avaliação composta por especialistas de notória qualificação, especialmente destinado à verificação do cumprimento do contrato ou acordo de gestão firmado com o Poder Público;
> f) as entidades poderão utilizar bens materiais e recursos humanos de entidades extintas do Estado, desde que a extinção tenha sido realizada por lei específica;
> g) as entidades poderão também absorver atividades e contratos de entidades extintas, também quando autorizados por lei, bem como os seus símbolos designativos, desde que estes sejam seguidos obrigatoriamente do símbolo OS.
> As diferenças e semelhanças entre as duas entidades são manifestas, mas indicam também ser possível identificá-las como entidades do mesmo gênero, ainda que inconfundíveis.
> As organizações sociais são entidades de utilidade pública qualificadas por maiores restrições e maior vigilância do Estado, no mesmo passo em que podem receber deste maiores benefícios e vantagens incomuns - embora não vedadas - às atuais entidades privadas de utilidade pública.

As organizações sociais, no modelo proposto, não serão autarquias veladas, nem titularizarão qualquer espécie de prerrogativa de direito público. Não gozarão de prerrogativas processuais especiais ou prerrogativas de autoridade. Não estarão sujeitas a supervisão ou tutela da administração pública direta ou indireta, respondendo apenas pela execução e regular aplicação dos recursos e bens públicos vinculados ao acordo ou contrato de gestão que firmarem com o Poder Público. Não serão criaturas do Estado, nem sucessoras necessárias de entidades públicas extintas.

Seu contrato de gestão (com suas metas qualitativas e quantitativas, demonstradas através de indicadores) e seu desempenho financeiro serão submetidas aos Tribunais de Contas, Ministério Público e aos órgãos de controle do Município e ou do Estado.

O autor reforça a sua ideia mencionando que:

> As organizações sociais tampouco serão forma de privatização de entes públicos. Privatização pressupõe uma transferência de domínio, isto é, o trespasse de um ente do domínio estatal para o domínio particular empresarial, uma transação de natureza econômica e uma retração do Poder Público em termos de inversão de recursos e em termos quantitativos de pessoal.

> No modelo das organizações sociais esses pressupostos não comparecem.
>
> • Primeiro, porque o ato de qualificação de uma entidade como organização social independe de qualquer extinção prévia ou posterior de ente público.
>
> • Segundo, porque quando as entidades qualificadas recebem prédios ou bens públicos como forma de apoio ou fomento por parte do Estado não há transferência de domínio, mas simples permissão de uso, continuando os bens a integrar o patrimônio da União.
>
> • Terceiro, porque os contratos ou acordos de gestão que o Estado firmar com as entidades qualificadas não terão nem poderão ter finalidade ou natureza econômica, convergindo para uma finalidade de natureza social e de interesse público, cuja realização obrigatoriamente não pode objetivar o lucro ou qualquer outro proveito de natureza empresarial. A relação entre as organizações sociais e o Poder Público deve ter fundamento numa ética da solidariedade e numa ética do serviço.
>
> • Quarto, porque o Estado não apresentará qualquer retração financeira, patrimonial ou de pessoal quando vier a qualificar ou permitir o uso de bem públicos por organização sociais.
>
> A instituição qualificada, pelo contrário, demandará do Poder Público apoios e subvenções, tendo em vista o objetivo comum de persecução do interesse público.
>
> O modelo das organizações sociais, assim, realiza-se como estratégia em tudo oposta à de privatização, assumindo claramente uma opção de recusa à aplicação da lógica do mercado nas atividades de natureza social.
>
> No domínio destas atividades, algumas podem ter sua execução delegada ao particular, sob as formas de concessão, permissão ou autorização de serviço (art. 175 da Constituição da República). No entanto, nas áreas ou atividades em que a atuação do Poder Público é expressa pelo simples "poder de polícia", uma vez que a Constituição da República reconhece a ação autônoma e em nome próprio dos particulares (ensino, saúde, pesquisa, desporto, etc.), parece descabido falar em delegação, descentralização ou transferência de execução de atividade. As organizações sociais, por todo o exposto, são organizações especialmente vocacionadas a travar parcerias com o Poder Público para atividades de interesse coletivo. A ideia de parceria, como se sabe, é uma ideia-força deste final de século (VALLE, 1999).

Conforme conceitos dos autores Pereira (1973) e Oliveira, (1996) apud (VALLE, 1999):

> A legislação vigente no plano federal, por exemplo, trata indiferentemente todos os diversos tipos de associações e fundações sem fins lucrativos. Não

> diferencia o que denominamos entidades de favorecimento mútuo ou de fins mútuos (dirigidas a proporcionar benefícios a um círculo restrito ou limitado de sócios, inclusive mediante a cobrança de contribuições em dinheiro, facultativas ou compulsórias) e as entidades de fins comunitários (dirigidas a oferecer utilidades concretas ou benefícios especiais à comunidade de um modo geral, sem considerar vínculos jurídicos especiais, quase sempre de forma gratuita). A ambas confere o título, autorizando um tratamento mais benéfico por parte da Administração (renúncia fiscal, previsão de subvenções sociais, contratação direta etc.), deixando ainda de prever qualquer forma mais efetiva de controle de resultados. Consideramos, porém, que o modelo das organizações sociais é uma das respostas possíveis a este impasse, pois apenas estimula a criação de entidades de fins comunitários, auto e heterolimitadas para a persecução objetiva de fins coletivos (exigência de regras impessoais para compras e plano de salários; existência de colegiado superior composto por fundadores, personalidades da comunidade e representantes do poder público; previsão de auditorias gerenciais e controle de resultados; fomento público condicionado à assinatura de contrato ou acordo de gestão com o Poder Público, definidor de metas e tarefas a cumprir; responsabilização direta dos dirigentes pela regular utilização dos recursos públicos vinculados ao acordo de gestão, entre outras garantias atualmente não exigidas para o deferimento do título de utilidade pública para as entidades privadas sem fins lucrativos).

Trata-se de modalidade de participação popular consentânea com o princípio fundamental da cidadania (art. 1º, II, da Constituição da República), fundamento do Estado Democrático de Direito.

Entre os dispositivos constitucionais que a contemplam diretamente podemos indicar o artigo 199, parágrafo 1 da Constituição Federal (1988), a assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

"As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos".

Em outubro de 1995, o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, apresenta a proposta de Reforma Administrativa do Sistema de Saúde do Brasil.

Sugere o documento que se desloque o eixo do modelo assistencial da oferta de serviços oferecidos pelo poder público, para um modelo centrado na demanda no

qual o mercado assume um papel relevante O documento do Ministério conclui com a proposta das Organizações Sociais como um dos "*locus*" operacionais da reforma, dando-lhe materialidade. Diz assim o documento: "Os hospitais públicos deverão, em princípio, ser transformados em organizações sociais, ou seja, em entidades públicas não estatais de direito privado com autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o Poder Executivo e assim participar do orçamento federal, estadual ou municipal" (PEREIRA, L. C. B., 1998).

A concretização deste novo modelo de parceria público-privada (PPP) traz à tona discussões não pensadas até o presente momento histórico da reforma sanitária brasileira, visto que este ultrapassa conceitualmente, contratualmente e, na sua prática diária, a relação de compra de serviços privados amplamente praticada pelo extinto Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) para uma proposta de contratualização de não somente um prestador de assistência à saúde, mas também de um partícipe ativo da política pública para a área da saúde na esfera municipal ou estadual. Isto é, as OSS devem ser partes integrantes e ativas na execução da política pública e do planejamento das suas contratantes.

Como referência para este trabalho, apresentamos a nossa visão de que os valores sustentadores das mudanças administrativas pressupõem a necessidade de uma mudança no "olhar" do Estado (em quaisquer das três esferas de atuação) na construção de parcerias e/ou alianças com O TERCEIRO SETOR da economia, no direto propósito de fortalecer a pauta governamental da equidade social, através de ações que estabeleçam mudanças que premiem o profissionalismo, trabalhem a idoneidade das transações e gerem a credibilidade e a honestidade no uso do dinheiro público.

Sabemos das responsabilidades crescentes dos entes públicos com a saúde, sendo que hoje, principalmente os municípios, dispõem do seu orçamento fiscal em média de 20 a 25% muito acima dos 15% estabelecidos diminuindo sua capacidade de investimentos em outros setores do governo.

Além disso, os salários do pessoal médico e técnico, na esfera pública, ficaram muito aquém do mercado não atraindo profissionais qualificados. Isto somado à escassez destes profissionais no mercado de trabalho, principalmente com o crescimento da oferta de vagas pelo crescimento do SUS, vem fazendo com que os concursos públicos não consigam captar estes recursos humanos paras as vagas existentes.

Hoje, a discussão sobre a criação de novas escolas médicas, a abertura de vagas para médicos estrangeiros e a não ocupação de vagas no setor público, não só nos rincões deste país continental, mas até nas periferias das grandes metrópoles, acontece pela maior oferta de serviços através do SUS.

As OSS passam a ter papel relevante nesta "ocupação de espaço" no mercado de trabalho voltado para a atividade pública, pois podem equalizar salários e melhorar a gestão dos serviços, atraindo profissionais.

Outro fato é o crescimento da atenção SUS ao longo dos últimos 20 anos, sendo que na última década com incentivos de investimento por parte do Governo Federal, nas áreas de Urgência e Emergência com as UPAS (Unidades de Pronto Atendimento) e SAMU (Serviço de Atendimento Médico de Urgência), CAPS (Centro de Atenção Psicossocial), PID (Programa de Atendimento Domiciliar), Programas de Saúde da Família e outros para os quais envia recursos para as Secretarias de Saúde fundo a fundo no investimento, mas não supre no mais das vezes nem 50% do custeio onerando o Município como já explicitado acima.

Cabe aos Estados a atenção de média e alta complexidade (obrigatório 12 % do orçamento e não usa mais do que isto em SP) que no mais das vezes tem sistemas de atenção próprios e ou também usa as OSS nestas tarefas.

Estes fatos somados, principalmente em municípios com menos de 200 mil habitantes, transformam o atendimento difícil de ser realizado por limites de custeio e falta de mão de obra qualificada.

A discussão no Congresso de transformar a carreira na área médica numa carreira de Estado (como os juízes e promotores) e com isso suprir os municípios nesta demanda permanece em discussão nos últimos 15 anos.

As OSS, em função destes fatos, passaram a ter enorme importância, pois podem competir melhor no mercado, com economicidade, eficácia, eficiência e atratividade para os profissionais (pois estão desonerados da contribuição patronal de INSS), com a vantagem de estabelecer contratos com o ente público, através de metas de produção e qualidade, cabendo aos entes a fiscalização, através da sua Controladoria, Conselhos de Administração, dos Conselhos Municipais de Saúde, dos Tribunais de Contas (que auditam as OSS) e do Ministério Público, efetivar a transparência do contrato de gestão e ter o controle social estabelecido.

Alguns fatos devem ser discutidos, principalmente na esfera municipal, e para isso as OSS devem estar atentas: são os valores disponibilizados nos seus orçamentos sem uma previsibilidade real de arrecadação e/ou empenho, colocando a gestão de serviços públicos sob a responsabilidade de OSS, cobrando suas metas, mas muitas vezes não cumprindo os repasses contidos no contrato de gestão, "deixando o ônus da execução do serviço" sem o respaldo financeiro. Hoje, o Ministério Público tem dado especial atenção a este tema.

Fica assim, o ente público, delegando a gestão de diversos serviços que são da sua responsabilidade social, para ser o controlador. Além de ter gastos previsíveis dentro do seu orçamento (desde que estes sejam bem planejados) (ALPENDRE et al., 2014).

No caso das OSS, toda receita proveniente de recursos públicos são integralmente consumidas nas ações da sua atividade-fim em cada contrato de gestão, não havendo lucro financeiro.

Portanto, podemos conceituar a resultante da sua ação como lucro social, que é executar sua atividade-fim com eficiência, eficácia, efetividade, equidade, integralidade e humanização, com responsabilidade socioambiental e de forma ética, gerando satisfação por parte do usuário e melhorando os indicadores de saúde da sua região de abrangência, portanto com Responsabilidade Social.

PARTE II
3. REFERENCIAIS TEÓRICOS DE SUSTENTAÇÃO DA PRESENÇA DO TERCEIRO SETOR DE SAÚDE NO SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE: Eficácia, Eficiência, Efetividade, Integralidade e Equidade na Atenção em Saúde, Ética, Marketing Social, Felicidade Interna Bruta.

3.1 CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Para HERRERA (2007), os macroindicadores de maior relevância em qualquer organização são os que permitem medir a sua proficiência nos seguintes quesitos:

a) Competência em fazer certo,
b) Competência em atender às expectativas e,
c) Competência em fazer algo de forma diferenciada.

No entanto, os conceitos-tema são amplamente conhecidos e divulgados, mas nem sempre entendidos. Suas conceituações e usos por vezes emprestam sentidos difusos, quando não contraditórios, no que tange ao léxico técnico que difere do vernacular" (HERRERA, 2007).

> O esforço aqui será com o senso técnico dos vocábulos em questão. O uso de clichês sobejamente utilizados, segundo Herrera (2007):
> a) Eficiência = 'fazer certo a "coisa"';
> b) Eficácia = 'fazer a "coisa" certa'; fazer certo na primeira vez;
> c) Efetividade = 'fazer a "coisa" que tem que ser feita'.

Definições que emprestam um senso simplório aos conceitos, mas muito prático em função da memorização pela utilização de igual prefixo na conceituação – a "coisa" – como objeto da ação ou resultado dela (HERRERA, 2007).

> Eficiência = fazer certo a "coisa", pois em se fazendo o contrário – fazer errado a "coisa" estará provocando perdas de tempo e recursos (retrabalho, desperdício), contrariando os princípios da eficiência. Um segundo clichê muito utilizado para definir eficiência é 'fazer mais com menos', que traz embutido o senso de economia racional. Também é a capacidade de atingir ou superar os padrões vigentes. Sabemos da existência de – 'parâmetros', 'padrões', 'indicadores', 'níveis', 'graus' de eficiência que balizam as ações dos mais variados processos onde se almeje uma eficiência aceitável, resultante da qualificação da força de trabalho, da racionalização do método e da otimização dos recursos, medida pela relação entre quantidades produzidas sobre recursos empregados (meios) que indica o rendimento dos recursos (insumos, mão de obra) aplicados na prestação de serviços e disponibilização de produtos, em contrapartida está a quebra da expectativa no que é esperado da habilidade com foco na produtividade e conformidade do produto ou serviço (HERRERA, 2007).

E no caso da eficácia, Herrera (2007) conclui que:

> 'fazer a "coisa" certa', pois em se fazendo o contrário estaria 'fazendo a "coisa" errada', a "coisa" que não deveria ter sido feita, "coisa" fora de lugar e hora, "coisa" a ser empreendida de forma diferente, em outras palavras: deveríamos fazer outra "coisa" que não esta.

Existe também 'parâmetros', 'padrões', 'indicadores', 'níveis' e 'graus' de eficácia que balizam as ações nos mais diversos processos onde procura-se alcançar a eficácia aceitável, resultante da relação entre metas alcançadas sobre metas pretendidas. Na ausência da eficácia estamos interrompendo expectativas no que era desejado de uma atitude certa e pecando contra o nível de satisfação esperado na conformidade e metas do processo. Também é a capacidade de atender expectativas de alguém, um grupo ou organização. São exemplos: atender aos requisitos, atingir metas, cumprir cronogramas, satisfazer o cliente. Qualidade e satisfação são conceitos-chave (HERRERA, 2007).

Efetividade: "Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer" (SROUR, R., 2012). Esta frase sintetiza todo o conceito de efetividade: 'fazer a "coisa" que tem que ser feita'; sendo dos três, o conceito mais difícil de entender, pois somente é percebido por pesquisas de opinião sobre ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade que se modificou. Benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício do papel institucional de uma organização: (econômicos, sociais, ambientais e tecnológicos) (HERRERA, 2007).

> Também é a capacidade de atender às expectativas de uma comunidade ou sociedade.
> Conceitos-chave são: impacto, transformação (mudança de realidade), sustentabilidade.
> Propulsor: conhecimento.

Estes três conceitos compõem o conjunto de macroindicadores com Informações resultantes da medição de um evento repetitivo com critérios pré-definidos, com o objetivo de mostrar o resultado/evolução, para orientar as decisões e ações pertinentes e suficientes para se medir toda a gama de ações humanas e monitorar o desempenho na busca da excelência (HERRERA, 2007).

Além do desempenho, para completar a atenção à saúde não basta economicidade e boa gestão, pois o ser humano fragilizado por uma doença necessita ter atendido à sua expectativa e necessidade. Para atender às suas necessidades, um sistema bem gerido dá as condições de ambiência, de fluxo de atendimento e condições técnicas, mensurável através de indicadores de desempenho.

Mas para atender à expectativa que podemos resumir em SER BEM ATENDIDO, DE MANEIRA HUMANIZADA é necessário buscar os indicadores de satisfação.

Na área da saúde, há uma cadeia de colaboradores que "atendem o paciente". Estruturar cada setor (não apenas a área médica) e fazê-los compreender não apenas a necessidade da sua competência técnica, onde ensino e treinamento resolvem, mas e principalmente sua enorme importância no entendimento da natureza humana e suas expectativas de serem tratados com humanidade.

Até aqueles colaboradores que não lidam diretamente com o paciente, na atividade- meio (administração, higienização, lavanderia, os voltados para a hotelaria) devem saber e conhecer sua importância no processo.

Para tanto se faz necessário entendermos alguns paradigmas na atenção universal à saúde, foco das OSS, como integralidade, equidade, ética e marketing social.

3.2 Integralidade e Equidade na Atenção em Saúde

Universalidade, integralidade e equidade são os conceitos que resumem a Reforma Sanitária Brasileira. A princípio focaremos sobre os dois últimos, como tentativa de associar os universos micro e macro da saúde no País. Para isso, busca-se criar um conceito de necessidades de saúde que seja aplicável ao cotidiano dos profissionais da área.

A conceptualização (conceituar, explicar, definir) aqui adotada reconhece quatro conjuntos de necessidades de saúde:

1. Boas condições de vida, entendendo-se que o modo como se vive se traduz em diferentes necessidades;
2. Acesso às tecnologias que melhoram ou prolongam a vida. É importante destacar, nesse caso, que o valor de uso de cada tecnologia é determinado pela necessidade de cada pessoa, em cada momento;
3. Criação de vínculos (a) efetivos entre o usuário e o profissional ou equipe dos sistemas de saúde. Vínculo deve ser entendido, nesse contexto, como uma relação contínua, pessoal e calorosa;
4. As necessidades de saúde estão ligadas também aos graus crescentes de autonomia que cada pessoa tem no seu modo de conduzir a vida, o que vai além da informação e da educação.

A partir dessa definição, pode-se pensar a ideia de integralidade em diferentes dimensões. A integralidade focalizada é aquela que acontece nos diversos serviços de saúde, fruto do esforço de equipes multiprofissionais. Nesse espaço, ela se dá pelo compromisso dos profissionais de escutar, atenta e cuidadosamente, os usuários para identificar suas necessidades de saúde. Uma segunda dimensão dessa ideia é a integralidade ampliada, resultado da articulação de cada serviço com uma rede complexa composta por outros serviços e instituições.

A integralidade é objetivo da rede e, portanto, nunca se realiza totalmente apenas no esforço individual. Por isso, é preciso não só repensar a estrutura piramidal dos serviços de saúde, como entender que a integralidade — e a escuta atenta — é compromisso de todos, mesmo aqueles considerados finais e superespecializados. Isso requer radicalizar a ideia de que cada pessoa, com suas múltiplas e singulares necessidades, deve ser sempre o foco, a razão de ser de cada serviço e do "sistema" como um todo.

Já o conceito de equidade é definido pela superação das desigualdades. Um primeiro esforço para a sua operacionalização é aproximar dois modelos de aferição. O paradigma planejamento/programação adota a ideia generalizada de que a epidemiologia é capaz de diagnosticar as iniquidades (injustiças), utilizando indicadores. Já o paradigma planejamento /política incorpora ideias como a de atores em disputa, conflito, interesses e poder na construção de teoria e métodos de intervenção. O Programa Nacional de Controle de Aids é um bom exemplo de aproximação desses dois modelos.

É preciso ainda que a iniquidade seja trabalhada em vários espaços: o geral, da formulação das macropolíticas econômicas, como o Ministério da Saúde; o particular, dos municípios – onde moram as pessoas - e Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde. E o singular, dos serviços.

Uma visão radical desses processos leva à conclusão de que a integralidade pode absorver o princípio da equidade. Porque se houvesse a máxima integralidade

ampliada possível, com uma escuta eficiente, as iniquidades seriam reconhecidas naturalmente, como necessidades de saúde não atendidas.

3.3 Ética

DEFINIÇÃO 1: Ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.

DEFINIÇÃO 2: Ética é o conjunto de normas de comportamento e formas de vida através do qual o homem tende a realizar o valor do bem.

1.- Ética é ciência e tem:

(a) objeto de estudo (a moral, moral positiva, o bem);

(b) leis e método próprio;

2.- Etimologia: Ética é originada do grego *ethos*, (modo de ser, caráter) através do latim *mos* (ou no plural, *mores*) (costumes, de onde se derivou a palavra moral.)

3.- Moral: É um dos aspectos do comportamento humano;

É um conjunto de regras de comportamento próprias de uma cultura (LEVY, 2012).

4.- A ética vai além da moral: procura os princípios fundamentais do comportamento humano (NALINI, J. R., 2013).

Em prol da efetividade organizacional, entendida aqui como o estágio em que a organização produz resultados éticos e socialmente relevantes, busca-se o encontro entre investimentos sociais, práticas sociais e comportamento ético responsável, elementos indispensáveis para o conceito de cidadania e, por conseguinte, da ética empresarial e de responsabilidade social.

> A atuação social deve ser sempre estratégica; ou seja, definida a partir do entendimento da realidade em que se vive. O processamento dessa realidade e o desenvolvimento de novas intervenções que contribuam para a consolidação de políticas públicas e sociais são diretrizes que oferecem a oportunidade de se viver em uma sociedade transformada, convivendo sob preceitos éticos e buscando a equidade social. (FONTES, 2001, p.241).

A superficialidade e dificuldade no entendimento específico sobre as populações com que se deseja trabalhar, a falta de levantamento sobre os níveis de neces-

sidade e demanda social desses grupos, a desorganização gerencial e a falta de vínculos diretos com a política pública permeiam ainda marcadamente muitas ações sociais e assistencialistas. O paradigma de soluções emergenciais "ainda faz parte do processo de planejamento – ou não planejamento – das intervenções".

A nosso ver a visão de ética utilitarista ou o utilitarismo de "Costa" é a que mais se adequa à consecução e demonstração deste trabalho, "onde uma ação moralmente correta é aquela que tem como consequência um bem maior para todos, incluindo o agente que a executa" ou de maneira simplificada "uma ação moralmente correta é a que produz maior prazer (bem) e ou o menor sofrimento (mal) para a maioria" (COSTA, C.F.,2002).

A ética utilitarista reforça a necessidade de uma ampliação na maneira de conceituar esta nova visão para lucro social. Sob este prisma, os conceitos de responsabilidade social e lucro social passam a ter embasamento também filosófico.

3.4 Marketing Social em um Conceito com Múltiplas Leituras

Marketing social é a gestão estratégica da transformação e mudança social, guiada por preceitos éticos e de equidade social. A principal função do Marketing Social é facilitar a adoção de conhecimentos, atitudes e práticas sociais, como, por exemplo, o uso de preservativo, o hábito da leitura, o respeito à faixa de pedestres, o hábito de não fumar ou beber, entre outros. O Marketing Social "é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas, individuais e coletivas. Estas inovações sociais são orientadas por preceitos éticos e fundamentadas nos direitos humanos, na equidade social" (FONTES, 2001, p. 78) e no vínculo estreito com as políticas públicas.

Melo Neto (2000) define o marketing social como:

> Uma modalidade de marketing promocional, que tem como objetivo divulgar as ações sociais de uma empresa de modo que ela obtenha a preferência dos consumidores, o respeito dos clientes, a admiração dos funcionários, a satisfação dos acionistas e o reconhecimento da comunidade.

Outra conceituação, hoje, bastante difundida, foi proposta por Glenn Wasek, professor da Escola de Pós-Graduação em Saúde Pública da Universidade de Harvard (apud MARQUES, W. L., s/d). Dando ênfase aos aspectos operacionais e aos objetivos programáticos, ele afirma: "Marketing social é o emprego do planeamento de mercado, estratégia, análise e técnicas gerenciais tradicionais e inovadoras para garantir o bem-estar do indivíduo e da sociedade". E, privilegiando o cliente, ele

conclui: "É um programa público do ponto de vista do consumidor". Embora tenham muitas aplicações, segundo Wasek, "as técnicas do marketing social são mais poderosas quando incorporadas ao processo de elaboração de intervenções na saúde pública".

Finalmente, para Atucha (ATUCHA, L.M. et al, 1995), "o termo marketing social é empregado para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, de ideias ou de um comportamento social. É uma tecnologia de administração da mudança social associada ao projeto de implementação e controle de programas destinados a aumentar a disposição das pessoas ou grupos para a aceitação de uma ideia, um comportamento ou uma prática social". Com experiência acumulada em diversos países e em muitos anos de atuação no mercado social, Atucha propõe uma definição mais operacional para marketing social: "Marketing social é uma ferramenta democrática e eficiente, que aplica os princípios e instrumentos do marketing, de modo a criar e outorgar um maior valor à proposta social".

O marketing social redescobre o consumidor ou usuário por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados por sua efetividade podem ser demonstrados, no caso de uma OSS, por Balanços Sociais.

3.5 Felicidade Interna Bruta

Especialistas descobriram que, além de certo nível mínimo de renda, a maior felicidade provém de fortes e abundantes conexões sociais, uma sensação de controle sobre sua vida, um trabalho significativo, boa saúde, segurança econômica básica, confiança nas outras pessoas e no governo, bem como outras oportunidades menos conectadas com remuneração monetária, como o trabalho voluntário, o trabalho doméstico não remunerado e os serviços providos pelo ecossistema – essas relações o PIB não avalia.

Assim, o cálculo da "riqueza" deve considerar outros aspectos além do desenvolvimento econômico, como a conservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas. Considera-se o empreendedorismo social como geração ética de riqueza – produção de bens e serviços – para alcançar o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social.

O Indicador FIB é composto por nove dimensões (LUSTOSA, A. E., MELO, L. de M., s/d):

> 1. Bem-Estar Psicológico – avalia o grau de satisfação e de otimismo que cada indivíduo tem em relação à sua própria vida. Os indicadores incluem a preva-

lência de taxas de emoções positivas e negativas, e analisam a auto-estima, sensação de competência, estresse e atividades espirituais.
2. Saúde – mede a eficácia das políticas de saúde, com critérios como auto-avaliação da saúde, invalidez, padrões de comportamento arriscados, exercícios, sono, nutrição.
3. Uso do Tempo – o uso do tempo é um dos mais significativos fatores na qualidade de vida, especialmente o tempo para lazer e socialização com família e amigos. A gestão equilibrada do tempo é avaliada, incluindo tempo no transito, no trabalho, nas atividades educacionais etc.
4. Vitalidade Comunitária – foca nos relacionamentos e interações nas comunidades. Examina o nível de confiança, a sensação de pertencimento, a vitalidade dos relacionamentos afetivos, a segurança em casa e na comunidade, a prática de doação e de voluntariado.
5. Educação – leva em conta vários fatores como participação em educação formal e informal, competências, envolvimentos na educação dos filhos, valores em educação ambiental.
6. Cultura – avalia as tradições locais, festivais, valores nucleares, participação em eventos culturais, oportunidades de desenvolver capacidades artísticas, e discriminação por causa de religião, raça ou gênero.
7. Meio Ambiente – mede a percepção dos cidadãos quanto à qualidade da água, do ar, do solo, e da biodiversidade. Os indicadores incluem acesso a áreas verdes, sistema de coleta de lixo, saneamento.
8. Governança – avalia como a população enxerga o governo, a mídia, o Judiciário, o sistema eleitoral, e a segurança pública, em termos de responsabilidade, honestidade e a transparência. Também mede a cidadania e o envolvimento dos cidadãos com as decisões e processos políticos e, principalmente, com a construção de políticas públicas.
9. Padrão de Vida – avalia a renda individual e familiar, a Segurança financeira, o nível de dívidas, a qualidade das habitações etc.

PARTE III
4. CONTEXTUALIZANDO O HOSPITAL MUNICIPAL DE BERTIOGA

O Hospital Municipal de Bertioga é um hospital público, inaugurado na década de 1970, como estrutura pequena de Pronto Atendimento e Maternidade, pois as estruturas de atendimento estavam em Santos ou Guarujá, com acesso muito difícil. Em 2009, época deste estudo, atendia uma cidade turística e litorânea de 50.000 habitantes quando Bertioga possuía um fluxo médio de veranista e turista de 15.000 pessoas/mês em média, e com uma sazonalidade que triplicava a população no

verão. Sendo o único local de atendimento a urgências e emergências num raio de 45 km. Área territorial de 491,7 km2. Esta à beira da Rodovia Rio – Santos (BR 101) que liga o município de Santos/SP ao município do Rio de Janeiro/RJ, e da Rodovia Mogi-Bertioga com intenso fluxo de carros de pequeno e médio porte, ônibus e caminhões tanto por motivos comerciais quanto de lazer.

Bertioga é de tenra idade, tendo sido constituído em município a partir da emancipação de Santos em1991(Lei Estadual nº 7.664, de 30 de dezembro de 1991) com ano de instalação em 1993, com aproximadamente 13.500 habitantes e é uma das 15 estações balneárias do estado de São Paulo.

Alguns indicadores demográficos (FSEADE):

- População masculina de 15.373 pessoas em 2000 e de 23.744 em 2010;
- População feminina de 14.398 pessoas em 2000 e de 23.718 em 2010;
- Taxa de Mortalidade Geral (por local de residência) 5,71/1000 hab em 2000 e de 4,97/1000 habitantes em 2010;
- Densidade demografia de 60,55 hab / km2 em 2000 e de 96,83 em 2010;
- Grau de urbanização em 2000 de 97,13 % e de 98,37 % em 2010;
- Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População – 1991/2000 foi de 11,36 % a.a e de 4,77% a.a. no período 2000/2010;
- Índice de desenvolvimento humano municipal de 0,511 em 1991, 0,643 em 2000 e de 0,734 em 2010;
- Em 2010, o município possuía 31% dos domicílios com renda familiar de até 2 salários mínimos, 44% dos domicílios com renda entre 2 e 5 salários mínimos e 16% com renda domiciliar entre 5 e 10 salários mínimo.

O total de despesas municipais com saúde e saneamento era de R$ 60.780.261,00 em 2010, sendo R$ 6.885.370,00 para a atenção básica, R$ 28.066.781,00 para atenção hospitalar e ambulatorial e R$ 3.943.833,00 para a gestão ambiental.

Todos os leitos hospitalares existentes no município são públicos (denominados leitos SUS) sendo 32 leitos em 2000 (coeficiente de 1,05 leitos por 1000 habitante) e 51 leitos em 2010 (coeficiente de 1,07 leitos por 1000 habitantes) (FSEADE) quando a OMS preconiza 2,5 leitos /1000 habitantes.

Os indicadores apontam, portanto, para uma elevação do padrão socioeconômico no município na década apresentada, que acompanha o desenvolvimento ocorrido no estado de São Paulo e no País. Chama a atenção que o aumento de leitos hospitalares acompanha o crescimento populacional. Todos estes leitos pertencem e estão ativados no Hospital Municipal de Bertioga. Abaixo, a informação

da mortalidade ocorrida no município de Bertioga com especial atenção para as causas externas de mortalidade que suplantam a conhecida primeira causa de óbito tanto no estado de são Paulo quanto para o País, que são as doenças do aparelho circulatório. Daí a importância deste Hospital no atendimento às vitimas de acidentes ocorridos na rodovia, particularmente em períodos de pico de afluência de veranistas e os inerentes à atividade laboral fortemente voltada para a construção civil.

Tabela 1 Óbitos por residência e Ano do Óbito, segundo Grupo CID10, Bertioga, 2000 e 2010.

Capítulo CID-10	2000	2010
I. Algumas doenças infecciosas e parasitárias	10	16
II. Neoplasias (tumores)	16	30
III. Doenças sangue órgãos hemat. e transt. Imunitár.	1	2
IV. Doenças endócrinas nutricionais e metabólicas	8	19
V. Transtornos mentais e comportamentais	1	4
VI. Doenças do sistema nervoso	3	4
IX. Doenças do aparelho circulatório	48	64
X. Doenças do aparelho respiratório	14	19
XI. Doenças do aparelho digestório	8	23
XII. Doenças da pele e do tecido subcutâneo	-	1
XIII. Doençassist..osteomuscular e tecconjuntivo	1	1
XIV. Doenças do aparelho geniturinário	1	6
XV. Gravidez parto e puerpério	-	1
XVI. Algumas afecoriginadas no período perinatal	5	6
XVII. Malf. cong Deformid. e anomalias cromossômicas	1	1
XVIII. Sint. sinais e achad. Anorm. Ex. clín. e laborat	20	9
XX. Causas externas de morbidade e mortalidade	33	30
TOTAL	**170**	**236**

Fonte: MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade – SIM.

Como análise do perfil de atendimento esperado comparando com o estado de SP.

Percentagem de causas de óbitos pelo total de óbitos no ano 2010

Causas	SP	Bertioga
Doenças Ap. Circulatório	30,06%	25,78%
Neoplasias	16,08%	6,74%
Ap. Respiratório	11,4%	6,26%
Causas Externas (acidentes) 1	2,92%	32,54%

Isto demonstra ser a cidade composta de pessoas jovens (52% menores de 30 anos em 2010), portanto menos sujeitas a neoplasias e doenças respiratórias. As do-

enças do aparelho circulatório (enfarto e AVC, por exemplo), acometem domiciliados e veranistas. As causas externas, (acidentes de trânsito, homicídios, afogamentos, acidentes do trabalho etc.), predominam, o que acarreta diferenciar e adequar o Pronto Socorro para estes tipos de ocorrência no planejamento estratégico do Hospital.

4.1 A Mudança de Gestãopara Hospital Bertioga FUABC -OSS

No diagnóstico feito pela OSS – FUABC, em julho de 2009, ao pleitear concorrer à gestão do Hospital Bertioga, alguns fatos chamavam a atenção não apenas da Secretaria de Saúde, mas principalmente pela visão crítica de análise de gestão da Fundação Universitária do ABC (FUABC).

O Hospital Municipal de Bertioga atendia 80% da demanda de Saúde do Município, em média 10 mil atendimentos por mês o que equivale a 20% de toda a população fixa.

Outro fato que aumentou a necessidade de mudanças foi o crescimento populacional. A população, segundo o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, era de 44.341 habitantes em 2008. A taxa de crescimento anual da população de Bertioga, entre 2000 a 2009 foi de 4,53%, enquanto que no estado de São Paulo, no mesmo período, a taxa de crescimento foi de 1,33%.

Além disso, o Hospital Municipal de Bertioga atendia naquele ano com os mesmos 50 leitos existentes em 2003, sendo, segundo o CNES , somente 04 leitos Cirúrgicos, 10 para Clínica Geral, 01 para Pneumologia, 07 para Neonatal, 14 Obstétricos, 12 Pediátricos e 02 para outras especialidades.

A recomendação do SUS – Sistema Único de Saúde é de, no mínimo, 2,5 a 3 leitos por mil habitantes, o que corresponderia, dentro da realidade populacional, de 110 a 133 leitos.

Estatísticas comprovavam a necessidade de mudança no modelo de gestão e crescimento do Hospital, como por exemplo:

- A taxa de natalidade de Bertioga era de 21,26 por mil habitantes e a do estado

14,65;

- Em 2008 a mortalidade infantil de Bertioga atingiu 17,45, por mil nascidos vivos, quando o estado foi de 15,20;
- A mortalidade da população entre 15 e 34 anos foi de 187,57 por cem mil habitantes, e no estado, 127,50 por cem mil habitantes.

Alguns dados demonstravam dificuldades de operacionalizar as atividades do Hospital, sendo os mais relevantes:

1- Dificuldade de fixar mão de obra médica na cidade (em 2009, apenas oito médicos moravam na cidade). Acredita-se que isto se dava – e ainda permanece - pelo baixo poder de consumo da população local, o que não incentiva a abertura de clínicas na cidade e/ou outros postos de trabalho. Somente duas clínicas atendiam especialidades;
2- Equipe de atenção básica de saúde e de especialidades mal-dimensionadas, aumentando a demanda no Pronto Socorro;
3- A maioria da população dependendo unicamente do SUS para ser atendida (apenas 10% da população em 2009 tinha convênio médico);
4- O Hospital ser a única referência em urgência e emergência num raio de 45 km tendo o município alta taxa de mortalidade por causas externas em decorrência de acidentes na estrada, no ambiente de veraneio ou de domicílio e trabalho (forte demanda na construção civil nas décadas de 1980 a 2010, após a abertura da Rodovia Rio-Santos na década de 1970 e da Rodovia Mogi-Bertioga);
5- A equipe médica que atendia no Hospital, todos concursados, dos 40 médicos, 38 moravam em outra cidade e 50% do pessoal técnico também. O nível salarial era baixo e a manutenção dos servidores acontecia em função de gratificações ou adicionais, causando desconforto ao Poder Público frente às outras categorias profissionais;
6- Péssimo estado de conservação do Hospital e dos equipamentos;
7- Equipes desmotivadas, sem treinamento adequado, sem equipamento de proteção individual (EPI) e outras condições adequadas de trabalho;
8- Total falta de manutenção em todos os setores, apesar de ter disponível, em seu orçamento na Saúde, o valor aproximado de R$818,00/hab./ano e oferecer um serviço de baixa e média complexidade.

Algumas peculiaridades do contrato de gestão para o Hospital Bertioga:

1- Valor mensal inicial de R$1.700.000,00 – igual ao custo mensal sobre a tutela da Secretaria de Saúde, em 2009;
2- Manutenção da mão de obra técnica até a possibilidade de transferência para outros setores da Secretaria da Saúde e abater este custo do valor do contrato;
3- Projeção de crescimento populacional de Bertioga até 2015 (tempo do contrato) de 13,59% e do estado de SP 3,48%;
4- Média de população veranista que fica em Bertioga (entre os que vêm e vão durante a semana) 15.000 pessoas;
5- População de veranistas, em feriados prolongados e no mês de julho de 30.000 pessoas e no verão de 70.000 a 80.000 pessoas (cálculo da Prefeitura pelo volume de coleta de lixo e consumo de água);

6- Previsão contratual de suplementação e ou redução financeira quando houver variação maior ou menor de 15% na demanda.

Estes dados apontaram para um planejamento estratégico de atendimento em Pronto Socorro e internação, para suportar uma demanda em até 115% da meta estabelecida. Este planejamento apresentou a seguinte configuração:

- Primeiro passo: fazer melhor o que estava sendo feito.

Prazo estabelecido de quatro meses.

Como fazer: com a manutenção de todo o RH técnico e fazendo diagnóstico e análise do ambiente técnico, físico e reestruturando procedimentos, métodos, adequando os equipamentos existentes (ANEXOS I e II).

- Segundo passo: adequação dos espaços físicos e treinamento

Prazo: do 4º ao 12º mês.

Como fazer: mudanças na ambiência, reaproveitamento e reformas do ambiente Físico, otimizando e ordenando os espaços.

Informatização, uniformização e treinamento de pessoal em todos os níveis modelando suas habilidades técnicas com humanização e compreensão do novo modelo de gestão e dos processos em execução.

Planejamento estratégico da gestão para cinco anos, feita a partir de uma proposta inicial que foi para discussão em reuniões de integração dos colaboradores, através de dinâmica de grupo discutindo a missão, valores e visão, cada grupo formado por representantes de cada segmento do hospital – porteiro, manutenção, higienização, recepção, enfermagem, médicos -para que interagissem e compreendessem a importância de ser um grupo interdependente na atenção ao usuário. Criação do site do hospital. (ANEXOS III, IV e V).

- Terceiro passo: entrega do prédio da administração reformado e ampliado com mão de obra própria.

Prazo: do 13º ao 24º mês.

Término da reforma do Pronto Socorro readequando os setores de estabilização, ortopedia, sutura, consultórios dimensionados para a demanda e providos de computador para receber por imagem exames laboratoriais e de imagem, novo RX digitalizado;

Ampliação de 2 para 5 leitos de "semi-UTI" para pacientes mais graves, aguardando remoção e ou estabilização;

Palestras e cursos para os colaboradores sobre atendimento humanizado;
Mensuração das expectativas e de índices de satisfação;
Implantação da ouvidoria voltada para o cliente e para os colaboradores;
Implantação de serviços voltados para melhorar a atenção ao paciente, como a participação de agentes voluntários organizados, brinquedoteca, turma da alegria, música no hospital, kits para maternidade, e outros (ANEXOS VI e VII).

Quadro 1 Impacto financeiro para o município de Bertioga. Valores do contrato de gestão da FUABC--OSS em %, sobre os valores orçados e realizados da Prefeitura Municipal de Bertioga, 2009 a 2012.

Ano	Prefeitura Orçamento em R$	FUABC % sobre o orçamento Prefeitura	Realizado em R$	FUABC % sobre o realizado
2009	199.324.597,00	10,23%	156.212.521,72	13,06 %
2010	213.103.000,00	10,98%	197.057.809,83	11,87%
2011	227.100.000,00	11,06%	213.992.490,18	11,74%
2012	295.942.825,00	9,61%	254.882.379,87	10,03 %

Verificamos, no período, um aumento de receita realizada de 63,16% e o impacto do contrato de gestão diminuindo em 3,03%

Quadro 2 Valores anuais do contrato de gestão, 2009 a 2012.

2009 *	R$ 20.400.000,00
2010	R$ 23.400.000,00
2011	R$ 25.124,000,00
2012	R$ 25.572.000,00

*projetado para o ano pois o contrato se iniciou em setembro de 2009

Verificamos, no período, um aumento no contrato de gestão de 25,35% .

Quadro 3 Valores do contrato de gestão da FUABC-OSS em %, sobre os valores orçados e realizados da Secretaria Municipal de Saúde de Bertioga, 2009 a 2012.

Ano	Secretaria da Saúde Orçamento R$	% do contrato sobre SS	Realizado SS em R$	% sobre SS realizado
2009	40.869.740,14	49,91 %	34.062.755,69	59,88 %
2010	53.928.706,95	43,39 %	47.283.2015,52	49,48 %
2011	54.000.000,00	46,52 %	52.791.751,98	47,59 %
2012	52.841.000,00	48,39 %	64.956.725,51	39,37 %

Verificamos, no período, uma diminuição do impacto do custeio do Hospital na receita da SS.

Quadro 4 Custos nominais realizados pela SS com o Hospital e com os outros setores no período do estudo.

Ano	Realizado da SS R$	Custo contrato gestão do Hospital R$	Custo dos outros setores da SS R$
2009	34.062 milhões	20.400 milhões	13.662 milhões
2010	47.283 milhões	23.400 milhões	23.883 milhões
2011	52.791 milhões	25.124 milhões	27.667 milhões
2012	64.956 milhões	25.572 milhões	39.384 milhões

Verificamos, no período, um aumento do custo do Hospital de 20,51% e um aumento de custo nos outros setores da SS de 188,27%

Algumas considerações sobre o custeio:

1) Que, ao longo deste período, a SS pode aumentar seu custeio com outros setores da sua atividade como atenção básica, Programa Saúde da Família, Especialidades, pela eficiência da gestão hospitalar pela OSS;

2) Houve no período um aumento no orçamento realizado da Secretaria de Saúde de 90,69% e uma diminuição de 20,51% do impacto do contrato sobre a receita da SS;

3) Do montante do contrato de gestão, 65% é dispendido em recursos humanos e 35 % custeando serviços de laboratório, imagem, insumos, manutenção, reformas e outros, demonstrados nos anexos;

4) Se considerarmos a diminuição do impacto do custo do contrato de gestão sobre o orçamento realizado da Secretaria de Saúde ao longo do tempo deste estudo, podemos dizer que houve uma "economia" no custeio do Hospital, apesar do aumento de qualidade, proporcionando investimentos e aumento de serviços na atenção básica e de especialidades.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Explicitamos através dos textos, anexos, em particular, nos balanços sociais, (maneira de interagir com o Poder Público e a Sociedade Civil Organizada), a real EFETIVIDADE (fazer a "coisa "que tem de ser feita), executando, neste período aqui referido (cerca de 28 meses de gestão – set. 2009 a dez. 2012) uma mudança expressiva na gestão do equipamento público de saúde, com impacto decrescente no orçamento realizado da Secretaria de Saúde (menos 20,51% no período) e no orçamento realizado da Prefeitura Municipal de Bertioga (menos 3,03% no período), conforme demonstrado nos quadros apresentados.

Verificamos também, no período, um aumento crescente do custeio na área da saúde no município de Bertioga (apesar do aumento das suas receitas) entre 2009 e 2012, fato comum na maioria dos municípios, em função do incremento de novos serviços. O custo real (calculado a partir dos orçamentos realizados) da Secretaria de Saúde sobre a Prefeitura Municipal de Bertioga em 2009 foi de 21,80%, em 2010 foi de 23,99%, em 2011 foi de 24,66% e, em 2012, foi de 25,88%.

No período estudado, além de reformas e ampliações da área física como um todo, incrementamos, readequamos e reestruturamos o serviço de urgência/emergência e de manutenção de vida (a grande demanda do hospital como única referência do SAMU e de urgência/emergência num raio de 45 km). Realizamos várias reformas estruturais na unidade hospitalar, informatizando todos os setores com programas de gestão hospitalar, reequipamos e modernizamos não somente os equipamentos médico-hospitalares, assim como o mobiliário, melhoramos a ambiência não apenas com decoração, mas com pintura resistente à higienização e com cores adequadas. Valorizamos o colaborador, não somente sob o aspecto salarial e benefícios, mas muito na capacitação e conforto no trabalho (informatização, segurança, uniformes confortáveis e adequados para cada setor), demonstrados nos anexos- (EFICIÊNCIA – fez-se mais com menos), ressaltando que o custo do contrato de gestão diminuiu em 3,03% sobre o orçamento total realizado da Prefeitura neste período e diminuiu em 20,51% sobre o orçamento realizado da Secretaria de Saúde.

A par da gestão voltada para a área técnica, houve um trabalho constante dirigido à humanização na prestação dos serviços, não apenas através de ações do SAU- Serviço de Atenção ao Usuário - (com ouvidoria para o paciente e colaborador além de pesquisas de opinião com meta de atingir 5% dos usuários, através de contatos diretos e por telefone) que balizava o "modo de atender" corrigindo falhas no processo; na ambiência e higienização adequadas às Normas Reguladoras, musicoterapia, voluntariado, turma da alegria, espaço criança na coleta laboratorial, brinquedoteca na enfermaria de pediatria e outras ações, aumentando significativamente o índice de satisfação do usuário e do colaborador (EFICÁCIA – atendemos às expectativas dos usuários).

A visão atual da maneira de compartilhar a gestão pública, através de parcerias com o terceiro setor, tem demonstrado a assertiva de muitos governos municipais e estaduais de priorizar a qualidade de gestão com as OSS, em particular neste estudo, a FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA DO ABC- OSS, que pode ser conhecida através dos seus balanços sociais (http://fuabc.org.br/quem-somos/balanco-social/).

Pudemos trazer para a população de Bertioga e seus veranistas a possibilidade de ser atendida, dentro da complexidade possível de atenção na saúde para uma cidade de 50.000 habitantes, e com população flutuante muito alta, um atendimento de qualidade com equidade e humanização, verdadeira *responsabilidade social*, do município demonstrando, portanto, uma nova maneira de conceituar *lucro social*, sob o prisma que queremos demonstrar, através de uma OSS.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão do cuidado com a saúde *deve ser considerada como um bem* e não pode ser apenas medida como um produto resultante de atividade financeira. Daí o conceito de Felicidade Interna Bruta, no qual, além de certo nível mínimo de renda, a maior felicidade provém de fortes e abundantes conexões sociais, da sensação de controle sobre sua vida, de um trabalho significativo, boa saúde, segurança econômica básica, confiança nas outras pessoas e no governo, bem como outras oportunidades menos conectadas com remuneração monetária, como o trabalho voluntário, o trabalho doméstico não remunerado e os serviços providos pelo ecossistema, relações estas que o PIB não avalia.

Assim, o cálculo da "riqueza" que podemos inferir como lucro social, não financeiro, dentro da visão de responsabilidade social, deve considerar outros aspectos além do desenvolvimento econômico, como a conservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas, o empreendedorismo social como geração ética de riqueza – produção de bens e serviços – para alcançar o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social.

Este fato acontece em função da mudança da visão de gestão pública.

A evolução da economia social passou pelas entidades de utilidade pública, formas de cooperação privada e parceria com o Poder Público, de importância crescente na sociedade complexa dos nossos dias, vinculadas à ideia de participação popular na esfera pública. São "fórmulas cooperativas de participação", que ainda existem.

A evolução deste processo de parceria entre o público e o privado resulta nas leis que estruturam as Organizações Sociais especialmente vocacionadas a travar parcerias com o Poder Público para atividades de interesse coletivo. A ideia de parceria, como se sabe, é uma ideia-força deste final de século.

A Responsabilidade Social é uma obrigação inerente do Estado, que ao longo do tempo, não consegue ampliar seus processos de gestão, principalmente na área da saúde, pela dificuldade em manter quadro qualificado, pela baixa remuneração e estímulo, tanto na área operacional quanto na área de gestão, e não conseguir "competir" com a iniciativa privada. Portanto fez-se necessário estabelecer parcerias com o Terceiro Setor e as OSS ganham força, pois atuam sob contrato de gestão, baseado em metas qualitativas e quantitativas e controle social substituindo o Estado Providência.

Conceitualmente surge o Estado contratual (KRAMER, 1998), capacitador, a administração pública indireta, desaparecendo as fronteiras entre o público e o privado, pois "o terceiro setor, ***dentro dos conceitos ampliados da Economia Social, Responsabilidade Social e Lucro Social***, vem evoluindo desde a década de 1990, sendo visto como um agente econômico (fonte de emprego e empreendedorismo, capaz de satisfazer as exigências dos consumidores) e ainda como agente político (promotor de cidadania e da capacitação e parceiro do Estado na governança local).

Fala-se então em "descentralização por colaboração" (FERREIRA. A., 1972) e em "descentralização social da administração" (MOREIRA NETO, 1989).

O Sistema Único de Saúde, por sua vez, com a responsabilidade constitucional de universalidade e principalmente trazendo a proposta de equidade e humanização, cada vez mais incrementando a atenção à saúde e não só na doença, necessita de parceiros aptos em gestão para cumprir sua responsabilidade social, e gerando um lucro indireto (não financeiro), atendendo às necessidades e expectativas do cidadão que ***denominamos como uma ampliação para conceituar lucro social***.

A visão de ÉTICA UTILITARISTA ou o utilitarismo de Costa (COSTA, C.F, 2002) é a que mais se adequa à consecução e demonstração deste trabalho, "onde uma ação moralmente correta é aquela que tem como consequência um bem maior para todos, incluindo o agente que a executa". Ou, de maneira simplificada, "uma ação moralmente correta é a que produz maior prazer (bem) e ou o menor sofrimento (mal) para a maioria".

Com isso remodelamos a visão e ampliamos os conceitos sobre responsabilidade social e lucro social.

Defendemos que podemos inferir e ampliar o conceito, também adequado, para LUCRO SOCIAL, não como uma distribuição de parte do resultado líquido de uma empresa, mas, sim, dentro do conceito do lucro indireto (aqui não estamos usando o conceito jurídico de lucro indireto, mas sim a de lucro não financeiro) neste caso, através de uma OSS substituindo a ação do setor público, na qual o dinheiro do contribuinte foi usado para as suas atividades-fins *gerando satisfação e atendendo às expectativas e necessidades dos usuários*, através de ações de gestão que priorizaram a EFICIÊNCIA, resultante da qualificação da força de trabalho, da

racionalização do método e da otimização dos recursos, medida pela relação entre quantidades produzidas sobre recursos empregados e a EFICÁCIA, atendendo aos requisitos, atingindo metas, cumprindo cronogramas e satisfazendo o cliente.

REFERÊNCIAS

ALPENDRE, F. et al. **Tomadas de Decisões na Administração Pública**. In: Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2013, v. 12, n. 9 – Santo André: Strong Consultoria Educacional Ltda. 2014 – anual.

ATUCHA, L. M.; CALDERÓN LORA, S. Marketing social: aproximaciones teóricas desde la pratica. La Paz, SEAMOS, 1995 (mimeo). In:MARQUES, W. L. **Diário de um Empreendedor**. Fundação Biblioteca Nacional 1ª Ed. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j_rjQ4C&printsec=frontcover&dq=DiÁrio+D + Um+Empreendedor>. Acesso em: 14 ago. 2015.

AZEVEDO, E. de A. **Organizações Sociais**. Tese apresentada ao XXIV Congresso Nacional de Procuradores do Estado de São Paulo, 30.8 a 3.9 de 1998, Campos do Jordão, SP.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** - 1988. Capítulo VII: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. SEÇÃO I: DISPOSIÇÕES GERAIS. Art. 37, XIX. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 ago. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** – 1988. TÍTULO VII: DA ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA. CAPÍTULO I: DOS PRINCÍPIOS GERAIS DA ATIVIDADE ECONÔMICA. Art. 175. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 ago. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.637**, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Texto publicado no DOU de 18.5.1998 e **retificado no DOU 25.5.1998**.Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm>. Acesso em: 13 ago. 2015.

CECÍLIO, L. C. de O. **As Necessidades de Saúde como Conceito Estruturante na Luta pela Integralidade e Equidade na Atenção em Saúde**. In: Roseni Pinheiro; Ruben Araújo de Mattos (Org.) Os Sentidos da integralidade na atenção e no cuidado à saúde. CEPESC • IMS/UERJ • ABRASCO Rio de Janeiro8ª ed. – 2009 pg117. Disponível em: <http://www.cepesc.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Livrocompleto.pdf#page=117>. Acesso em: 14 ago. 2015.

CERVO, A. L. et al. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, C.F. **Razões para o utilitarismo: uma avaliação comparativa de pontos de vista éticos**. Ethica [on line]. Dez 2002]; 1(2): 20 p. Disponível em: <http:www.cfh.ufsc.br/ethic@/ETICA4.PRN.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

COSTA JUNIOR, A. G; COSTA, C. E. de M. **Breve Relato Histórico das Políticas Públicas de Saúde no Brasil**. 21 de fev. de 2014. Disponível em: http://historia-ehistoria.com.br/materia.cfm?tb=professores&id=170 Acesso em 16 jul. 2015.

DATASUS. **Informações de saúde. Estatísticas Vitais**. Disponível em: <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?sim/cnv/obt10sp.def>. Acessado em: 15 ago. 2015.

DAVIS, Keith; BLOMSTROM, R. L. **Business and Society: Enviroment and Responsibility**. 3 ed. New York: McGraw-Hill. 1975.

ENTERRIA. E. G.; FERNÁNDES, T.-R.**Curso de Derecho Administrativo**, Tomo 11, 21 ed., Madrid, Editorial Civitas, 1989. In: MODESTO, P. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais. . Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGOJURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-PAULO-MODESTO.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

FERREIRA, S.de A. **Lições de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1972. R. Dir. Adm., Rio de Janeiro, 210: 195-212, out./dez. 1997. In: MODESTO, P. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/47096/45807. Acesso em: 13 ago. 2015.

FONTES, M. **Marketing Social Revisitado. Novos Paradigmas do Mercado Social**. 1 ed. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FRIEDMAN, M. **The social responsability of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, 13 de set. de 1970.

FUNDAÇÃO SEADE. **Informações dos Municípios Paulistas**. Disponível em: <http://www.imp.seade.gov.br/frontend/>. Acesso em 16 ago. 2015.

GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

HERRERA, Wagner. **Eficiência, Eficácia e Efetividade**. Portal do Marketing, 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Eficiencia_Eficacia_e_Efetividade.htm>. Acesso em: 14 ago. 2015.

KRAMER, R. **Nonprofit Organizations in the 21st Century: Will Sector Matter?** Washington, D.C: The Aspen Institute, 1998. In: FERREIRA, S.. A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. Revista Crítica de Ciências Sociais, 84, março 2009: 169-192. Disponível em: http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/sf3. Acesso em 20 ago.2015.

LUSTOSA, A. E.; MELO, L. F. de. **Felicidade Interna Bruta (FIB) – Índice de Desenvolvimento Sustentável**. Publicado em junho 2010. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/artigo05.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2015.

MARQUES, L. dos S. **A História da Saúde Pública no Brasil**. 2003. Disponível em: <http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=1837&idAreaSel=16&seeArt=ye>. Acesso em: 16 jul. 2015.

MELO NETO, F. P. de; FRÓES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa e o Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2001.

_____;_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001a.

MODESTO, P. **Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais**. Revista Dialogo Jurídico, Ano I – n º. 9 – dezembro de 2001 – Salvador – BA – Brasil. Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001PAULO-MODESTO.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

MOREIRA NETO, D. de F. **Curso de Direito Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1989. Revista Diálogo Jurídico, Ano I – n º. 9 – dezembro de 2001 – Salvador – BA – Brasil. In: MODESTO, P. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais. Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001PAULO-MODESTO.pdf>. Acesso em: 13 ago.2015.

NALINI, J. R.. **Ética Geral e Profissional**. Ed. Revista dos Tribunais. 10. ed. 2013.

OLIVEIRA, A. C. **Constituindo um Marco Regulatório para a Consolidação do Setor Privado não Lucrativo e de Fins Públicos no Brasil**. Estudo elaborado a pedido do Conselho COMUNIDADE SOLIDÁRIA, Brasília, original mimeografado, nov. 1996. In: MODESTO, P. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais. Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09DEZEMBRO-2001-PAULO-MODESTO.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

PAULUS JÚNIOR, A.; CORDONI JÚNIOR, L. Políticas públicas de saúde no Brasil. **Revista Espaço para a Saúde**, v.8, n.1, p.13-19, dez. 2006. Disponível em:< http://goo.gl/7N1n43>. Acesso em: 20 ago. 2015.

PEREIRA JR., J. T. "**A utilidade pública de associações privadas e das fundações de menores**", In: Arquivos do Ministério da Justiça, Ano XXX, junho, 1973, n. 126. In: MODESTO, P. Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo das Organizações Sociais. Disponível em: <http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001PAULO-MODESTO.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2015.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma Administrativa do Sistema de Saúde**. Trabalho apresentado ao Colóquio Técnico prévio à XXV Reunião do Conselho Diretivo do CLAD. Buenos Aires, 25 de outubro, 1995. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/papers/1995/97.ReformaSistemaSaude.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PEREIRA, R. C., et al. **Balanço social e o indicador de lucro social para empresas cidadãs: o caso Embrapa**. Revista IDeAS, v. 4, n. 2, p. 519-543, 2010.

SROUR, R. H. **Tratado de medicina de família e comunidade [recurso eletrônico]: princípios, formação e prática**. In: GUSSO, G.; CERATTI, J. M. (Org.) – Dados eletrônicos – Porto Alegre: Artmed, 1º vol., p. 99. 2012. Disponível em: <https://goo.gl/OPQ1dv> Acesso em: 15 ago. 2015.

VALLE, F. A. M. **Bombeiros voluntários**: novas formas de provisão e de gestão dos serviços de proteção contra sinistros no RS – estudo de casos. 1999. 176 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

ZADEK, Simon. Balancing, performance, ethics, and accountability. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v.17, n.13, p.1421-1441, Oct.1998 apud **Ética e responsabilidade social nos negócios**, ASHLEY, Patrícia A. (coord.) – 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

9º

Plano Integrado de Comunicação em Marketing:

Ivna Café

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Turma GES 03 – Santo André
Vera Maria Ferro de Carvalho

Orientador
Prof. Me. Luis Carlos Seixas de Sá

Sumário

Sumário Executivo	599
1. Análise do Ambiente Interno	601
2. Análise de Posição Competitiva	602
3. Plano Integrado de Comunicação em Marketing	610
4. Plano de Ação: Definição das Táticas e Atividades de Comunicação	615
5. Orçamento e Métricas de Desempenho	619
Referências	624
Apêndice	625



Sumário Executivo

O Ivna Café tem como parte de sua missão fazer a diferença na vida das pessoas.

Aberto há pouco mais de oito meses, este pequeno estabelecimento oferece, aos seus clientes, refeições cuidadosamente elaboradas pelo Chef Wagner Teixeira, e apreciadas em um ambiente aconchegante, bonito e sofisticado.

Localizado na Cidade de Santo André – SP, o Ivna Café empresta seu charme ao elegante bairro Jardim.

Sua proprietária Ivna Muniz recebe bem os clientes, acolhe-os de forma personalizada e imprime ao estabelecimento uma marca registrada.

O desafio deste trabalho é desenvolver um Plano Integrado de Comunicação em Marketing que atenda às necessidades desse jovem Café.

O objetivo é tornar a marca Ivna Café conhecida na região, aumentar a demanda, o consumo e a divulgação de um novo serviço (Jantar).

Para o sucesso deste plano, um conjunto de ações deve ser implantado, por meio de uma comunicação eficaz, aliando o perfil do cliente às opções oferecidas.

O crescimento do mercado de alimentação fora do lar, no Brasil, impressiona. Porém, o momento econômico e financeiro do País requer cautela. Planejar é fundamental para não comprometer a saúde financeira da empresa. O Ivna Café, por ser um estabelecimento novo, com menos de um ano, tem um grande desafio pela frente.

O Plano de Comunicação está dividido em duas fases. A primeira, a ser cumprida em três meses, contempla um aumento da demanda (50%) com ações junto ao público-alvo, como forte trabalho de relações públicas e divul-

gação por meio de material desenvolvido para este fim. A segunda fase deve abranger seis meses e implica a divulgação de um novo serviço a ser implantado (o Jantar – com aumento na demanda de 48% em relação ao término da Fase 1). Em ambas, é importante registrar a preocupação com o aumento do ticket médio, amparada pelo treinamento constante da equipe.

Apesar do planejamento ousado em termos de tempo, é fundamental para a sobrevivência do Ivna Café que ele seja cumprido.

A implantação do Plano de Comunicação será de baixo custo devido à restrição financeira da proprietária do estabelecimento, porém, espera-se que este fator não diminua sua eficácia. Com o auxilio das mídias digitais imprimindo velocidade de informação e de resposta, abrangência e baixo custo, o Ivna Café tem recursos suficientes para o alcance dos objetivos.

Ao final de seis meses, com crescimento mínimo de 70%, o Ivna Café estará na mente de seus clientes como referência de alimentação saudável, gourmet, preço acessível e ambiente acolhedor em local privilegiado.

E agora, que tal um café? Surpreenda-se!

1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1.1. Descrição Da Empresa

O Ivna Café é um estabelecimento comercial, de pequeno porte, do segmento de *Food Service* (termo designado para locais onde se preparam e servem refeições). Tem capacidade para 24 pessoas sentadas, acomodadas em 12 mesas. Possui área interna de 80 m2 distribuída em: varanda, salão principal, balcão, cozinha e estoque.

É sofisticado, aconchegante e agradável. O estacionamento é conveniado e não possuí serviço de manobrista. Está localizado na cidade de Santo André, região do ABC paulista, que abrange as cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano, à rua Padre Manoel de Nóbrega, 509, no bairro Jardim, local nobre da cidade.

A natureza jurídica do Ivna Café é Empresário Individual. Segundo a JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo – o Empresário Individual é aquele em que apenas uma única pessoa física constitui a empresa, cujo nome empresarial deve ser composto pelo nome civil do proprietário, podendo aditar ao nome civil uma atividade do seu negócio ou apelido. Não tem montante mínimo para o capital social.

Proprietária: Ivna Muniz.

Figura 1 Mapa de localização.



Figura 2 Fachada.



1.2 Estágio de Desenvolvimento

Constituído em 09 de outubro de 2014, o Ivna Café passou por reformas em seu ambiente físico, começando suas atividades em janeiro de 2015. É uma empresa nova, com oito meses de funcionamento.

O Ivna Café nasceu da paixão de sua proprietária, Ivna Muniz, por gastronomia, relacionamentos, ambientes diferenciados e agradáveis.

Como empresária, teve experiência em franquia de telecomunicações por 10 anos, não se identificando com o segmento.

É certificada pela Sociedade Brasileira de *Coaching*, e credita a essa formação a descoberta do perfil de empreender em uma cafeteria.

Nasceu no grande ABC e mora no bairro Jardim há onze anos. Conhece o bairro e identificou a oportunidade de negócio.

Por não ter experiência no ramo de alimentação, buscou orientações no SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas e na ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André.

Segundo a proprietária, a crise financeira atual é uma preocupação que poderá afetar este Plano Integrado de Comunicação em Marketing.

1.3 Missão, Visão e Valores

Missão: Fazer a diferença na vida das pessoas, proporcionando aos clientes uma experiência agradável, refletida nos pratos oferecidos, no ambiente e no relacionamento.

Visão: Ser uma empresa reconhecida, na região, pelos serviços que oferece; ter bom relacionamento com os clientes internos, externos e fornecedores.

Valores: Oferecer comida saudável para contribuir com a melhoria no estilo de vida; prazer em comer saboreando pratos bem elaborados; ambiente acolhedor; atendimento diferenciado buscando o bem-estar do cliente; inovação constante nos serviços oferecidos; responsabilidade social no que tange ao meio ambiente e à cultura local.

2. ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA

2.1 Serviços

Serviços oferecidos pelo Ivna Café:

Café da Manhã, Almoço, Café/Lanche da Tarde, Happy Hour (confraternização de pessoas, amigos, no final do expediente de trabalho), Jantar (a implantar) e Eventos.

2.2 Mercado - Alvo

O Ivna Café tem como mercado-alvo:

Quadro 1 Serviços Oferecidos x Mercado-Alvo.

SERVIÇOS OFERECIDOS	MERCADO-ALVO
Café da Manhã	Público que tem flexibilidade de horário e opta por um ambiente aconchegante e opções diferenciadas.
Almoço	Pessoas que trabalham no bairro, moradores e profissionais que optem por almoçar fora da empresa.
Café / Lanche da Tarde	Grupos do bairro (festa de aniversário, grupo de amigos ou pessoas que se encontram para uma conversa e tomar um cafezinho).
Happy Hour	Grupo de pessoas que trabalham ou moram no bairro e querem passar algumas horas de lazer antes de retornar para casa.
Jantar	Casais, famílias, amigos, pessoas do bairro e cidades vizinhas em busca de um local aconchegante, com boa comida, boa música e atendimento cortês.
Eventos	Aniversários, confraternizações e celebrações.

Fonte: Do autor.

2.3 Histórico do Mercado de Atuação

O mercado de *Food Service* – estabelecimentos que produzem e oferecem refeições aos clientes fora de seus lares – cresce rapidamente no Brasil.

De acordo com a ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, o setor conta com mais de 1,4 milhão de estabelecimentos em operação, distribuídos por todo o território nacional, predominantemente de micro e pequeno porte, oferecendo ampla gama de produtos e serviços customizados às demandas locais, e movimentou, no ano de 2014, R$ 290 bilhões. Esse número chama a atenção das grandes indústrias alimentícias que estão se estruturando de forma consistente para atender a essa demanda. Existe uma forte migração de compras no varejo preferindo efetuar suas refeições no setor de *Food Service*.

A mudança de comportamento da população, devido ao aumento da empregabilidade, ao trânsito caótico, à distância entre trabalho e casa, ao aumento de horas no trabalho, número de pessoas que moram sozinhas, separadas, viúvas, à formação de famílias menores e ao aumento da ausência feminina no lar decorrente da maior participação da mulher no mercado de trabalho, explica o surgimento e o crescimento do setor.

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – quanto maior a renda, mais gastos com alimentação fora do domicílio.

Desenvolvimento do mercado nos últimos anos (% x ano):

Gráfico 1 Comparação: Varejo Alimentício x *Food Service*.



Fonte: ABIA.

Principais e mais relevantes empresas e líderes atuantes no mercado de *Food Service* de acordo com o IFS - Instituto Food Service Brasil:

Quadro 2 Principais empresas atuantes no mercado de *Food Service* por ordem alfabética.

AMBEV	Aryzta / FSB	BFFC
BRF	Burger King	Coca Cola
Comfrio	Croa Sonho	Forno de Minas
GS&MD	GRSA	Giraffas
Habbib´s	JBS	Kerry Junior
Mac Cain	Mc Donald´s	MAKRO
Marfrig	Martim Brower	Nestlé
Sapore	Spoleto	Subway
Unilever	Yumi	Zamboni

Fonte: IFS 2013.

2.4 Tamanho do Mercado – Atual e Potencial

Segundo dados do IFS – Instituto Food Service Brasil – estimulado pela contínua expansão da demanda por serviços de alimentação fora do lar, este mercado

cresceu em faturamento à taxa média de dois dígitos nos últimos 10 anos. Em 2013, faturou R$ 116,5 bilhões, 16 bilhões a mais em relação ao ano anterior. O segmento vem crescendo à taxa média de 14,7% a.a. De acordo com o IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística – em 2014, o gasto com alimentação fora do lar pode ter chegado a 38%, com estimativa de 40% para 2020.

Segundo fontes da ABIA - Associação Brasileira de Alimentação e do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a maior participação nos gastos em *Food Service* continua na região Sudeste, representando 58% do consumo no Brasil, seguida pelas regiões Nordeste (16,5%) e Sul (14,69%).

De acordo com o levantamento da GS&MD – Inteligência de Mercado, apesar do forte crescimento do setor de *Food Service* nos últimos 10 anos, principalmente com as relevantes mudanças socioeconômicas, ainda há espaço para um forte crescimento do setor.

2.5 Concorrentes

O Ivna Café não tem concorrente direto, no bairro, com o mesmo perfil. Porém, concorre indiretamente com os restaurantes *self-service* (kg), à la carte, alta gastronomia, docerias, cafés e padarias instaladas no bairro.

Concorrentes indiretos por categoria:

- Café da Manhã:
  - Padaria Nova Vitória Régia – R. Padre Manoel de Nóbrega, 540;
  - Padaria Brasileira – R. das Figueiras, 664;
  - Frans Café – R. das Figueiras, 181;

- Almoço:
  - Bamboo Jardim (*self-service* por kg) – R. Padre Manoel de Nóbrega, 514;
  - Restaurante Chefia (*self-service* por kg) – R. Almirante Protógenes, 300;
  - Padaria Nova Vitória Régia (*self-service* por kg) – R. Padre Manoel de Nóbrega, 540;
  - Padaria Brasileira (*self-service* por kg) – Rua das Figueiras, 664;
  - Restaurante Flor de Sal (à la carte) – R. Padre Manoel de Paiva, 300;
  - Restaurante Mazza (à la carte) – R. das Bandeiras, 312;
  - Baby Beef Jardim (alta gastronomia) – R. das Bandeiras, 166;
  - Restaurante Questo Pasta (à la carte) – R. das Bandeiras, 435;

- Café / Lanche:
  - Frans Café – R. das Figueiras, 181;
  - Sodiê Doces – R. Padre Vieira, 419;

- Padaria Nova Vitória Régia – R. Padre Manoel de Nóbrega, 540;
- Padaria Brasileira – Rua das Figueiras, 664;

- Happy Hour:
- Boteco Maria – R. Padre Manoel de Nóbrega, 216;
- Baby Beef Jardim – R. das Bandeiras, 166;
- Água Doce Cachaçaria – R. das Figueiras, 634;
- Bar Figueiras – R. das Figueiras, 835;

- Jantar:
- Restaurante Mazza – R. das Bandeiras, 312;
- Baby Beef Jardim – R. das Bandeiras, 166;
- Restaurante Questo Pasta – R. das Bandeiras, 435.

As empresas atuantes no mercado estão organizadas principalmente em unidades de negócio, como as padarias: Brasileira e Nova Vitória Régia e as franquias: Frans Café, Sodiê Doces e Restaurante Bamboo, e que, apesar de concorrerem indiretamente com o Ivna Café, afetam as vendas.

Entre os concorrentes citados podemos considerar a cultura organizacional como forte diferencial competitivo. O empenho dos funcionários no atendimento ao cliente (Padaria Brasileira, Restaurante Flor de Sal, Restaurante Baby Beef Jardim);a satisfação e motivação no trabalho (Restaurante Baby Beef Jardim, Sodiê Doces); a coesão da equipe (Restaurante Baby Beef Jardim); e o respeito à cultura regional (Padaria Brasileira).

2.6 Segmentação do Mercado

De acordo com o Instituto Food Service Brasil, este mercado está segmentado em diversos tipos de operações independentes, ou organizadas em redes de alimentação. Os principais segmentos são:

- Institucional: formado por restaurantes e soluções de serviços de alimentação para os segmentos: indústria, empresas, saúde (hospitais e clínicas, entre outros), educação (escolas, faculdades e merenda escolar), entretenimento (estádios esportivos, arenas de shows e eventos) e atendimento em locais remotos (usinas, mineração, plataformas de petróleo etc.), bem como alimentação para setores governamentais, como o exército. Aqui podemos incluir ainda os serviços de alimentação e logística para aviação, denominado de catering aéreo (serviço que se encarrega da alimentação que chega a bordo dos aviões);

- Comercial: formado por restaurantes, lanchonetes e bares, hotéis, padarias e lojas de conveniência e rotisserias, *vending machines* (máquinas automáticas para autosserviço) e *delivery* (serviço de entrega). O segmento de restaurantes e lanchonetes é normalmente dividido pelo tipo de serviço, cardápio e valor para os consumidores, entre modelo de serviço limitado *fast food* (refeição rápida), cafeterias, restaurantes a kg e *self-service* (servir a si mesmo), serviço completo casual *dining* (jantar casual), restaurantes à la carte tradicionais e restaurantes de alta gastronomia. É bastante comum estes estabelecimentos serem classificados de acordo com o tema de seu cardápio, tais como pizzarias, churrascarias, comida italiana, entre outros.

O Ivna Café está no segmento *Food Service* Comercial, com serviço de cafeteria e refeição à la carte.

As marcas mais importantes de cada segmento, no bairro onde está localizado o Ivna Café, são:

- Cafeteria: Frans Café, Koppenhagen;
- *Self-Service* por quilo: Restaurante Bamboo Jardim;
- *Fast Food*: Mc Donald´s, Subway;
- Restaurante à la carte: Baby Beef Jardim;
- Padaria: Padaria e Confeitaria Brasileira.

2.7 Segmentação do Mercado Consumidor para o Ivna Café

Características do mercado consumidor para o Ivna Café:

Segmentação geográfica: Cidade de Santo André - bairro Jardim. A cidade de Santo André está localizada a cerca de 20 km da capital paulista. De acordo com o IBGE (2014), possuí 707.613 habitantes, e registrou um PIB (2012) de R$ 18,85 bilhões. O bairro Jardim concentra a população de maior renda da cidade. Ocupa 1,54 km² (2006) e uma população estimada de 7.464 (2007), conforme último registro.

Segmentação demográfica: Público: ambos os sexos; Classe social: média e alta; Ocupação: profissionais, empresários, estudantes, moradores do bairro, independente de religião, estado civil e tamanho da família.

Segmentação psicográfica: inovadores, conscientes, empreendedores e experimentadores.

2.7.1 Perfil do Consumidor do Ivna Café

De acordo com a pesquisa realizada pela proprietária do Ivna Café durante sete meses de funcionamento, identificou-se: Público, Faixa Etária, Ocupação e Renda.

APÊNDICE – Gráficos e Identificação do Perfil do Consumidor do Ivna Café.

Perfil Cultural:

O público que frequenta o Ivna Café pratica atividades físicas (22%); atividades culturais (clubes, bares, restaurantes, cinema, teatro) (29%); atividades de consumo (shopping) 26% e utiliza as mídias sociais (96%).

Na região onde está estabelecido o Ivna Café, há inúmeras clínicas de saúde, empresas, escolas, academias, lojas em geral, salões de beleza, entre outros.

Em relação a outros perfis, não há resultados aplicáveis operacionalmente do ponto de vista do estabelecimento, uma vez que os dados obtidos através da Associação Comercial de Santo André, Prefeitura Municipal de Santo André e IBGE, não representam a população-alvo do negócio.

2.7.2 Necessidades e Desejos do Consumidor do Ivna Café

O serviço que o Ivna Café proporciona satisfaz consumidores que procuram um local agradável, bonito, com boa música, bem decorado, atendimento personalizado, aliado a boa comida, bom café, preço justo e bem localizado.

O que o cliente mais valoriza no Ivna Café é o relacionamento, o serviço cortês, a agilidade no atendimento e o ambiente acolhedor.

Um ponto abordado pelos frequentadores, segundo a proprietária, é o horário de fechamento da casa, que será estendido a partir do momento em que for estruturada para o serviço de jantar.

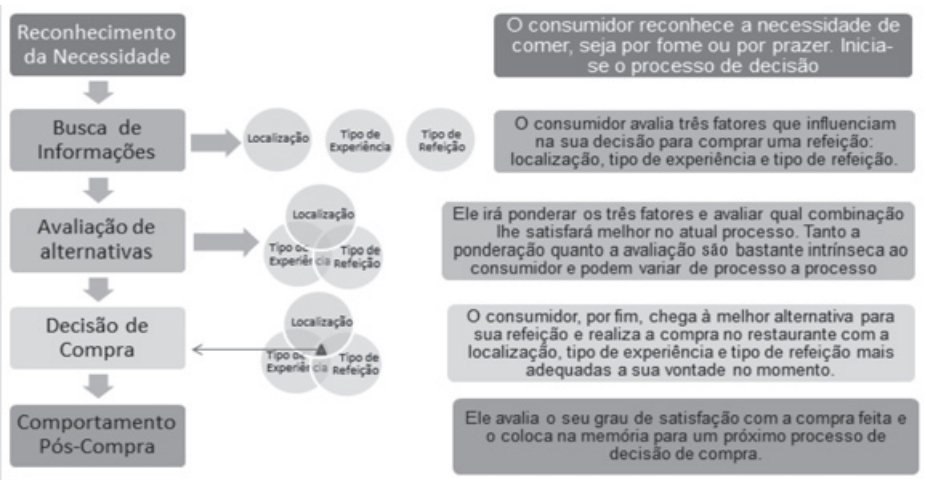
2.7.3 Hábitos de Uso e Atitudes do Consumidor do Ivna Café

De acordo com a proprietária Ivina Muniz, os consumidores possuem o hábito de escolher os mesmos pratos, porém, ela sugere pratos do dia ou novidades.

Na identificação dos papéis de compra, podemos dividir em dois cenários:

- Cenário 1 - O papel de compra na escolha do estabelecimento / restaurante;

Quadro 3 Processo de Decisão de Compra de uma Refeição (adaptada de Kotler (2006)).



- Cenário 2 - A escolha do prato: se o cliente está sozinho, ele faz o papel de avaliador (aquele que estuda as opções); decisor (aquele que decide a compra) e comprador (fecha o pedido). O influenciador pode ser o garçom, que sugere o prato, os amigos, que indicaram, ou uma nota atribuída na mídia. Se o cliente está com a família, normalmente o papel de decisor e de quem influencia é da mulher.

Os clientes do Ivna Café, na sua maioria, compram de forma relacional. Conhecem a proprietária, são frequentadores assíduos, trabalham ou moram perto, apreciam a boa comida, a boa música e o atendimento personalizado.

O cliente transacional é identificado no Ivna Café em momentos de promoções. O Prato do Dia, por exemplo, com preço abaixo do praticado pelos estabelecimentos do bairro, é alvo de interesse para os consumidores que buscam apenas preço e vantagens.

É importante para o Ivna Café conquistar o cliente transacional para que ele perceba, além do preço e promoção, fatores que o atraíam e o façam retornar mais vezes.

2.8 Análise Swot

Através da análise SWOT, ferramenta de estratégia de planejamento e marketing, podemos analisar os ambientes interno e externo, definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Quadro 4 Matriz SWOT.



Fonte: O autor, 2015.

3. PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EM MARKETING

3.1 Objetivos de Marketing

Os objetivos de Marketing do Ivna Café são:

. Vendas Brutas	R$ 59.976 / mês
. Ticket Médio	R$ 23,80
. Nº de Clientes	2.520 / mês
. Taxa de Ocupação	70%
. Retorno sobre Vendas	83%
Lucro Bruto / Vendas Brutas	25%

DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS DE MARKETING

O Ivna Café tem capacidade para 24 pessoas sentadas. Hoje, sua ocupação média é de 28% distribuída entre café da manhã, almoço, café/lanche da tarde e *happy hour*.

Por ser um estabelecimento novo, e nessa fase de funcionamento com baixa demanda, é fundamental aumentar o ticket médio para alcançar uma margem de lucratividade mais satisfatória. Quando se tem clientes, é importante atender suas expectativas e aproveitar ao máximo para seduzi-lo, apresentando os produtos da casa, com um cardápio bem elaborado, atendimento profissional e personalizado.

O objetivo para aumento da demanda e ocupação das mesas será dividido em duas fases. Primeira fase (Fase 1): aumentar a demanda projetando uma ocupação de 50% em até três meses.

Quadro 5 Aumento da demanda Fase 1 - ocupação de 50%.

Atividade	Horário	Ocupação Atual	Ocupação Fase 1
Café da Manhã	8h às 10h	2 mesas	4 mesas
Almoço	11h30 às 14h	3 mesas	7 mesas
Café / Lanche	15h30 às 17h	2 mesas	3 mesas
Happy Hour	17h30 às 19h	3 mesas	4 mesas
Jantar	19h30 às 23h	Implantar	Implantar

Fonte: Do autor.

A segunda fase (Fase 2): divulgar a implantação do jantar, projetando ocupação de 70% em até seis meses.

Quadro 6 Aumento da demanda Fase 2 - ocupação de 70%.

Atividade	Horário	Ocupação Atual	Ocupação Fase 2
Café da Manhã	8h às 10h	2 mesas	4 mesas
Almoço	11h30 às 14h	3 mesas	8 mesas
Café / Lanche	15h30 às 17h	2 mesas	6 mesas
Happy Hour	17h30 às 19h	3 mesas	5 mesas
Jantar	19h30 às 23h	Implantar	8 mesas

Fonte: Do autor.

Para definição da Fase 1 foi levantado o ticket médio por atividade (Café da Manhã, Almoço, Café/Lanche e *Happy Hour*) com base no cardápio do Ivna Café.

Para definição da Fase 2 foi feita uma estimativa de ticket médio para o jantar, considerando o novo cardápio.

Ticket médio para cada atividade:

- Café da Manhã: R$ 12,00;
- Almoço: R$ 35,00;
- Café/Lanche: R$ 17,00;
- *Happy Hour*: R$ 25,00.

Faturamento médio diário:

- Fase 1: R$ 965,00 / dia;
- Fase 2: R$ 2.000,00 / dia (com ticket jantar = R$ 43,00).

No setor de alimentação, é importante registrar que a maneira mais eficaz de difundir o negócio é através de indicações, ou seja, os próprios clientes experimentam e recomendam. Esta é a melhor maneira de promover um restaurante. Portanto, para alcançar as Fases 1 e 2, é essencial enfatizar a qualidade de seus produtos, serviços, ambiente e localização. O Ivna Café tem essas qualidades e pode transformar seus clientes em divulgadores e fortalecedores de sua marca.

A abordagem de comunicação deve ser contínua e sistemática considerando as variáveis de sazonalidade e oscilação da demanda.

Os quadros, a seguir, mostram o aumento da demanda (Fase 1 e Fase 2) do Ivna Café.

Quadro 7 Aumento da Demanda - Fase 1.

Atividade	Fase 1
Café da Manhã	Aumento na ocupação 50%
Almoço	Aumento na ocupação 130%
Café / Lanche	Aumento na ocupação 50%
Happy Hour	Aumento na ocupação 33%

Fonte: O autor, 2015.

Tomando como base a ocupação média de 28% em cada atividade, foram definidos percentuais que demonstram as metas para atingir a Fase 1, pautados nos efeitos de comunicação e equilíbrio no negócio.

A distribuição do aumento de ocupação considera o ticket médio para cada atividade, justificando as diferenças demonstradas no Quadro 7.

Por representar maior peso entre as atividades (maior ticket médio), o aumento de ocupação no Almoço é estratégico para o sucesso da Fase 1.

O prazo para atingir a Fase 1 é de três meses.

Quadro 8 Aumento da Demanda - Fase 2.

Atividade	Fase 2
Café da Manhã	Aumento na ocupação 0%
Almoço	Aumento na ocupação 14%
Café / Lanche	Aumento na ocupação 50%
Happy Hour	Aumento na ocupação 25%
Jantar	Aumento na ocupação 90%

Fonte: O autor, 2015.

A Fase 2 tem como carro-chefe o Jantar, que além de iniciar a ocupação no período da noite atrairá novos clientes para as demais atividades (Almoço, Café / Lanche, *Happy Hour*).

3.2 Objetivos de Comunicação

Em função dos Objetivos de Marketing estabelecidos, foram traçados os seguintes Objetivos de Comunicação:

. *Brand Awareness*	25%
. Satisfação do Cliente	80%
. *Share of Mind*	30%

3.3 Estratégias de Comunicação

- Posicionar a marca Ivna Café como referência de alimentação saudável, gourmet e com preço acessível;
- Aprofundar o conhecimento sobre a base de clientes;
- Capacitar e motivar as equipes;
- Estabelecer parcerias com empresas da região;
- Estabelecer um bom relacionamento comercial com todos os stakeholders;
- Primar pela qualidade dos serviços prestados.

3.4 Matriz Objetivos X Estratégias de Comunicação

Quadro 9 Matriz Objetivos X Estratégias de Comunicação.

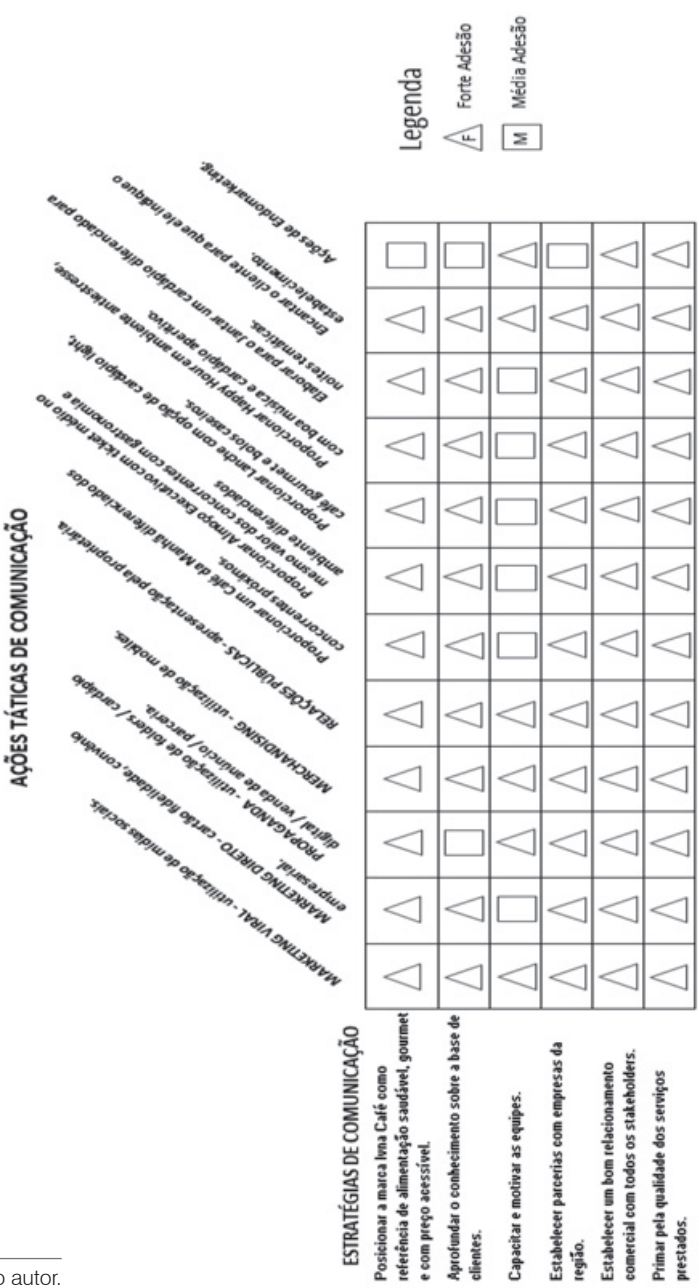
OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO					
	Posicionar a marca Java Café como referência de alimentação saudável, gourmet e com preço acessível.	Aprofundar o conhecimento sobre a base de clientes.	Capacitar e motivar as equipes.	Estabelecer parcerias com empresas da região.	Estabelecer um bom relacionamento comercial com todos os stakeholders.	Primar pela qualidade dos serviços prestados.
BRAND AWARENESS	X	X	X	X	X	X
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	X	X	X	X	X	X
SHARE OF MIND	X	X	X	X	X	X

Fonte: Do autor.

4. PLANO DE AÇÃO: DEFINIÇÃO DAS TÁTICAS E ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO

4.1 Matriz Estratégias de Comunicação X Ações Táticas de Comunicação Fases 1 e 2

Quadro 10 Matriz Estratégias de Comunicação X Ações Táticas de Comunicação.



Fonte: Do autor.

Identificando os stakeholders - pessoas, grupos ou organizações que, de forma direta ou indireta, possam influenciar a empresa ou ser influenciados pela etapa do processo.

Para uma comunicação eficaz com todos os stakeholders, é importante traçar uma estratégia para cada um, utilizando uma linguagem adequada, formando parcerias e obtendo resultados eficientes:

- Proprietário: seu papel de comunicação é fundamental. Manter bom relacionamento com os funcionários, fornecedores e clientes. Ter uma visão real da situação e conseguir identificar oportunidades;
- Funcionários: a qualidade da comunicação interna é primordial. Treinar adequadamente os funcionários, oferecer remuneração justa, premiações, condições favoráveis de trabalho com horas de descanso estabelecidas. Quando o público interno está satisfeito, ele passa energia e confiança ao cliente;
- Fornecedores: desenvolver um bom relacionamento com os fornecedores, criando parcerias, melhores condições de pagamento, preços e prazos;
- Clientes: atendimento profissional e personalizado. Observar as necessidades do cliente e entregar o que ele deseja;
- Governo: ficar bem informado sobre as políticas do governo, índice de inflação, aumento de tributos e todas as ações com potencial para impactar positiva ou negativamente o negócio. Participar de encontros com profissionais da área, assistir palestras, trocar informações;
- Credores: ter um bom relacionamento com pessoas influentes a fim de buscar a melhor opção no mercado;
- Concorrentes: observar os concorrentes, ler notas de avaliação e participar de associações e sindicatos do setor, a fim de acompanhar a movimentação da concorrência e antecipar-se nas ações.

Quadro 11 Ivna Café e *stakeholders*.



Fonte: O autor, 2015.

Após identificação dos *Stakeholders*, listamos algumas ferramentas de comunicação e suas implicações:

- Propaganda:
  - Utilização de *folders* (panfleto). Vantagem – baixo custo; divulgação localizada da marca; utilização em eventos;
  - Apresentação do cardápio digital e vendas de anúncios, parcerias;
  - Utilização de monitor no estabelecimento, alternando apresentação de novidades do Ivna Café e propaganda de parceiros (propaganda cooperada – rateamento de espaço por empresas parceiras);
  - Distribuição na região (estabelecimentos comerciais e residenciais);
  - Participação da proprietária em eventos da ACISA - Associação Comercial e Industrial de Santo André, na rodada de negócios para mulheres empreendedoras, com a apresentação da empresa em data show e distribuição de folders. Este evento tem grande importância para a região pela participação de formadores de opinião, além de gerar visibilidade ao Ivna Café, reforçando o nome da marca e divulgando os serviços.

- Merchandising:
  - Utilização de *mobile marketing* (comunicação com o consumidor ou usuário por meio de dispositivo móvel). Vantagem – baixo custo; velocidade de resposta; abrangência. Utilização do WhatsApp, SMS, Instagram, Snapchat.
- Relações Públicas:
  - Apresentação pela proprietária;
  - Mapeamento de empresas, clínicas, escolas e lojas próximas do Ivna Café para contato, visita e distribuição do folder e detalhamento de parceria;
  - Promoção do espaço para eventos e confraternizações.

- Marketing Direto:
  - Utilização de cartão fidelidade e convênio com empresas;
  - Promoção por número de refeições e/ou convênio empresarial.
- Marketing Viral
  - Utilização de mídias sociais. Vantagem – baixo custo; velocidade; abrangência. Página no *Facebook*, *Linkedin*, monitoramento do *TripAdviser*.

As mídias sociais são de baixo custo. Os sites de *networking* (rede de contatos) social, como *Facebook*, *Linkedin*, *Instagran*, podem ajudar os estabelecimentos a desenvolver uma compreensão melhor do mercado.

É usual para o cliente, hoje, pesquisar na internet informações sobre o estabelecimento que deseja visitar. Ser bem conceituado no *TripAdviser* (site de avaliação

pelos usuários/clientes) por exemplo, é ter sua marca reforçada de forma positiva, um atrativo para um novo cliente. Esse site é tido como fonte confiável de avaliação.

Criar um site para seu estabelecimento requer cuidados constantes. Informações desatualizadas, erradas, fotos mal tiradas, podem comprometer a imagem do estabelecimento e afastar novos clientes.

> À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências (KOTTLER, 2010, p. 9).

Após descrever as estratégias para aumentar o número de clientes e mesas ocupadas, convém ressaltar a importância do aumento do ticket médio em todo o processo.

Uma das estratégias para aumentar o ticket médio é definir um produto que atraia o consumidor e seja vendido com preço médio abaixo dos concorrentes, e assim, oferecer outros produtos que façam com que o cliente consuma mais. Por exemplo: café expresso. Oferecer acompanhamento como creme ou uma fatia de bolo caseiro, entre outros. O importante é que o consumidor fique o tempo suficiente no estabelecimento para que se sinta atraído a consumir mais. Nesse momento, o papel do atendente é fundamental. Deve-se sugerir o produto ao cliente sem aborrecê-lo.

Duas modalidades podem ajudar o aumento do ticket médio quando bem estruturadas: *Delivery* (entrega) e *Take Away* (levar para casa). Hoje, o Ivna Café faz entregas, desde que seja de forma programada ou num raio de até 300m do estabelecimento. A modalidade *Take Away* pode ser muito interessante e eficaz, mas depende da habilidade do atendente para que o cliente leve para casa uma sobremesa ou um quiche que ele gostou, mas não deseja consumir naquele momento.

O cardápio digital também pode aumentar o ticket médio. Ele proporciona uma imagem dos pratos, com melhor qualidade, que seduz o cliente, e apresenta mais detalhes, mais cores e movimento.

Quadro 12 Ações Táticas de Comunicação.

Atividade	Objetivo de Marketing	Ações Táticas de Comunicação
Café da Manhã Almoço Café / Lanche Happy Hour Jantar	Aumento do ticket médio	. Treinar funcionários . Eleger um prato com preço competitivo para atrair vendas e agregar produtos . Implantar cardápio digital

Fonte: O autor, 2015.

Todas as ações definidas vão tornar a marca Ivna Café mais conhecida e fortalecida no bairro.

5. ORÇAMENTO E MÉTRICAS DE DESEMPENHO

Quadro 13 Orçamento Anual de Comunicação.

		out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
RECEITA	Vendas pretendidas	R$ 27.849	R$ 29.490	R$ 33.131	R$ 41.877	R$ 49.160	R$ 59.976	R$ 59.976	R$ 59.976	R$ 59.976	R$ 59.976	R$ 59.976	R$ 59.976
INVESTIMENTO	Propaganda cooperada (receita)					R$ 480	R$ 480	R$ 480	R$ 480	R$ 600	R$ 600	R$ 600	R$ 600
	Mídia impressa (folder + cartão de visita+ cartão fidelidade + criação)	R$ 3.264		R$ 240	R$ 2.024	R$ 240		R$ 2.264		R$ 240	R$ 2.024	R$ 240	
	Relações Públicas (participação de evento para empreendedores na ACISA; visita a empresas, lojas, clínicas e escolas da região)	R$ 770	R$ 700	R$ 700	R$ 700	R$ 700	R$ 700	R$ 770	R$ 700	R$ 700	R$ 700	R$ 700	R$ 700
	Propaganda (cardápio digital; monitor; suporte técnico)	R$ 7.400	R$ 500	R$ 500	R$ 2.200	R$ 500	R$ 500	R$ 2.200	R$ 500	R$ 500	R$ 2.200	R$ 500	R$ 500
	Marketing digital (criação de site + manutenção)	R$ 5.000	R$ 700	R$ 700	R$ 2.400	R$ 700	R$ 700	R$ 2.400	R$ 700	R$ 700	R$ 2.400	R$ 700	R$ 700
	Promoção de venda (almoço executivo)		R$ 2.949	R$ 3.313	R$ 4.188	R$ 4.916	R$ 3.599	R$ 3.599	R$ 3.599	R$ 3.599	R$ 3.599	R$ 3.599	R$ 3.599
	Endomarketing	R$ 1.000			R$ 1.000			R$ 1.000			R$ 1.000		
	Investimento total	R$ 17.434	R$ 4.849	R$ 5.453	R$ 12.512	R$ 7.056	R$ 5.499	R$ 12.233	R$ 5.499	R$ 5.739	R$ 11.923	R$ 5.739	R$ 5.499
	Resultado mensal (receita - investimento)	R$ 10.415	R$ 24.641	R$ 27.678	R$ 29.365	R$ 42.584	R$ 54.957	R$ 48.223	R$ 54.957	R$ 54.837	R$ 48.653	R$ 54.837	R$ 55.077

Fonte: Do autor.

Entendendo o orçamento (Quadro 13):

Receita

1. Vendas pretendidas: projeção de vendas para um ano, considerando as prerrogativas definidas nas Fases 1 e 2;

2. Propaganda cooperada (receita): projeção de ganho após implantação de cardápio digital e monitor, através de venda de espaço para anúncios e parcerias.

Investimento

1. Mídia impressa (folder + cartão de visita + cartão fidelidade):

- Custo com material a ser utilizado em visitas e eventos para divulgação do estabelecimento;
- Custo médio do folder: R$ 1.700,00 (2.000 folders) a cada três meses;
- Custo médio do cartão de visita: R$ 324,00 (2.000 cartões) a cada três meses;
- Custo médio do cartão fidelidade: R$ 240,00 (2.000 cartões) a cada dois meses;
- Custo de criação: R$ 1.000,00;

2. Relações Públicas (participação de evento para empreendedores na ACISA (Associação Comercial e Industrial de Santo André); visitas às empresas, lojas, clínicas e escolas da região):

- A função de relações públicas é feita pela proprietária;
- O evento da ACISA ocorre duas vezes ao ano, direcionado às mulheres empreendedoras. Reúne empresárias de vários segmentos para divulgação de suas empresas e identificação de parcerias;
- A proprietária fará contatos com empresas vizinhas, aumentando o raio de ação no decorrer do plano;
- Participação no evento da ACISA: R$ 140,00 / ano;
- Gastos com gasolina, estacionamento e diversos: R$ 700,00 / mês;

3. Propaganda (cardápio digital; monitor; suporte técnico):

- Investimento em pacote de serviços:
  - Sistema simples de cardápio digital (software);
  - Equipamentos (3 tablets e 1 monitor de 42”);
  - Manutenção mensal;
- O cardápio digital e o monitor podem ajudar a aumentar o valor do ticket médio, estimulando o consumo através de fotos e detalhes dos pratos;
- Custo total do pacote de serviços:
  - Custo inicial: R$ 7.400,00;

- Custo mensal de manutenção e suporte: R$ 500,00;
- Custo de atualização trimestral: R$ 1.700;

4. Marketing digital (criação de site + páginas em redes sociais + manutenção):

- Custo da criação: R$ 5.000,00;
- Custo de manutenção: R$ 700,00 / mês;
- Custo de atualização trimestral: R$ 1.700,00;

5. Promoção de venda (almoço executivo):

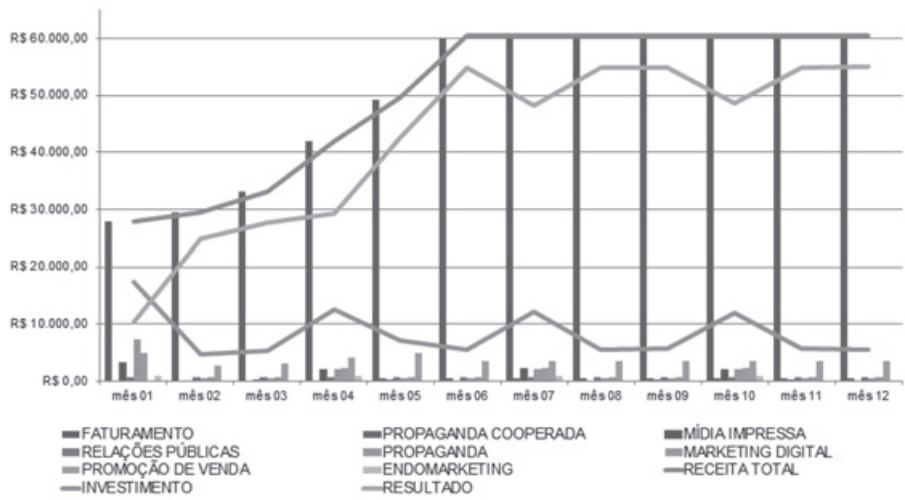
- Estratégia para atrair público no horário de almoço, trabalhando com ticket médio promocional (abaixo do atual), ampliando competitividade com concorrentes próximos;
- Ticket almoço atual: R$ 35,00;
- Ticket almoço executivo: R$ 29,00;

6. Endomarketing:

- Atividades para estimular e reciclar funcionários;
- Fazer demonstração com Chefs de Cozinha e palestras motivacionais;
- Valor: R$ 1.000,00 / trimestre.

MÉTRICA DE DESEMPENHO

Gráfico 2 Métrica de Desempenho.



Fonte: O autor, 2015.

Com o objetivo de tornar a marca conhecida, aumentar a demanda, ticket médio e comunicar um novo serviço, foi proposto ao Ivna Café um Plano Integrado de Comunicação em Marketing, com baixo custo, para ser implantado em duas fases.

A 1ª fase (3 meses) prevê 50% na ocupação, com aumento superior a 45% no índice da receita.

A 2ª fase (6 meses) prevê 70% na ocupação, com aumento superior a 43% no índice da receita.

Tomando o início da implantação do plano como base, obteremos 115% a mais na receita ao final de seis meses, com ocupação mínima de 70%.

Com o cenário apresentado, o Plano de Comunicação em Marketing cumpre o objetivo a que se propôs: tornar a marca Ivna Café conhecida na região, aumentar a demanda, o consumo e a divulgação de um novo serviço (Jantar).

REFERÊNCIAS

ABIA – **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/>. Acesso em: 27 ago. 2015.

ABIA – **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vs/setores em números.asp>. Acesso em: 27 ago. 2015.

ABRASEL SP – **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de São Paulo**. Disponível em:<http://www.sp.abrasel.com.br>. Acesso em: 27 ago. 2015.

ACISA – **Associação Comercial e Industrial de Santo André**.
Disponível em: <http://www.acisa.com.br>. Acesso em: 03 set. 2015.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona. J.. **Administração de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**.
Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 set. 2015.

IBOPE – **Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística**.
Disponível em: <http://www.ibope.com.br>. Acesso em: 27 ago. 2015.

IFS – **Instituto Food Service Brasil**. Disponível em:
<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br>. Acesso em: 28 ago. 2015.

JUCESP – **JUNTA Comercial do Estado de São Paulo**.
Disponível em: <http://www.jucesp.sp.gov.br>. Acesso em: 12 ago. 2015.

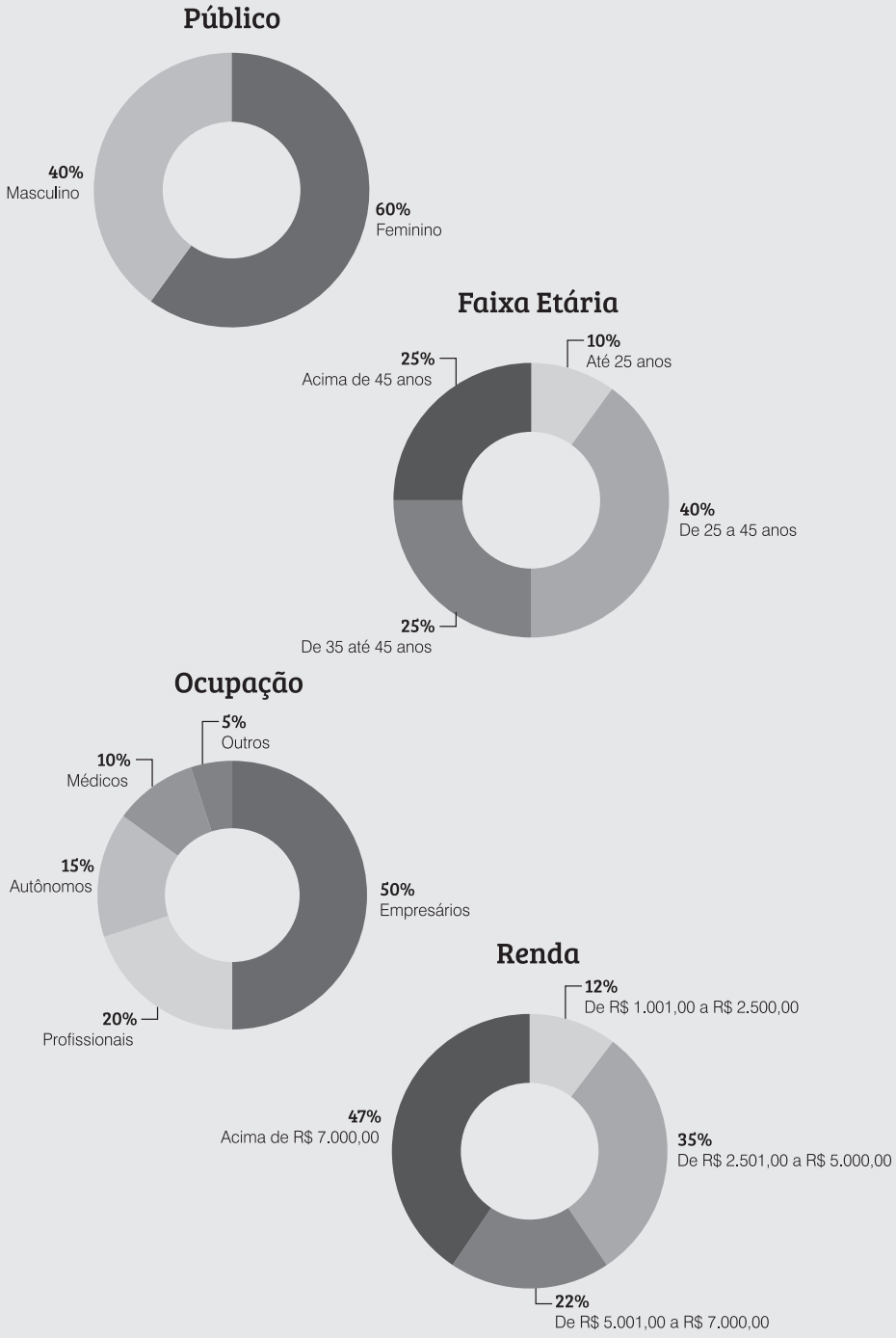
KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. L.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person Education, 2006.

Prefeitura Municipal de Santo André.
Disponível em: <http:www.santoandré.pb.gov.br>. Acesso em: 03 set. 2015.

SEBRAE – **Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas**.
Disponível em:<http//www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 19 ago. 2015.

APÊNDICES Gráficos do Perfil do Consumidor do Ivna Café



10º

ECOLav

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Turma GPR 08N – Osasco
Caeline Santos Figueiredo
Estevão Franco Figueiredo
Karine de Lima Pereira
Marcelo Aparecido Amorim
Marcos Marques Gonçalves
Renata Torres Dias Medeiros
Tarsila George

Orientador
Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle

Sumário

1. Sumário Executivo	**631**
2. Introdução	**631**
3. Análise Estratégica	**634**
4. Análise de Viabilidade do Projeto	**639**
5. Plano de Gerenciamento de Stakeholders / Abordagem de Intervenientes	**646**
6. Mapeamento dos Stakeholders	**647**
7. Plano de Gerenciamento do Escopo	**653**
8. Plano de Gerenciamento de Tempo	**659**
9. Plano de Gerenciamento dos Custos	**662**
10. Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto	**666**
11. Plano de Gerenciamento dos Recursos	**670**
12. Plano de Gereciamento dos Recursos Humanos	**671**
13. Plano de Gerenciamento do Conhecimento (*Knowledge Management Plan*)	**679**
14. Plano de Gerenciamento da Comunicação	**683**
15. Plano de Gerenciamento das Aquisições	**689**
16. Plano de Gerenciamento da Sustentabilidade	**698**
17. Exigências Legais	**699**
Referências	**700**

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto: Lava-rápido ECOLav.

O projeto consiste na implantação do Lava-rápido ECOLav, situado na Av. dos Autonomistas, 896 – Vila Campesina – Osasco - SP, pela quantia total de R$ 132.745,20 no prazo máximo de 12 meses.

Este será o primeiro centro do gênero no Brasil a ter o selo verde LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) do *Green Building Council* (www.gbcbrasil.org.br).

2. INTRODUÇÃO

A ECOLav será um lava-rápido automotivo de lavagem ecologicamente correta. Essa ideia surgiu de um investidor, que desejava diversificar sua carteira de negócio se associando a Sra. Fernanda Mendes.

A empresa será implantada no shopping Pátio Osasco. A instalação da empresa neste shopping surgiu a partir da pesquisa de mercado na qual foi detectado que há uma significativa rotatividade de carros no estacionamento do shopping pelos visitantes, além de ser utilizado por mais três torres comercias e uma faculdade, e por onde circulam funcionários, pacientes de clínicas médicas e odontológicas, escritórios de advocacia e outros negócios.

O investimento é necessário para a fase inicial do projeto, compra de equipamentos, instalações e operação-piloto, mas, a partir do segundo mês, o fluxo de caixa esperado sustenta o negócio.

Baseando-se na análise da pesquisa de mercado, acredita-se que o lucro de operação e recuperação do investimento ocorra em um prazo médio de 18 meses.

A aplicação dos recursos será feita de forma progressiva durante a fase de instalação do projeto e detalhada adiante.

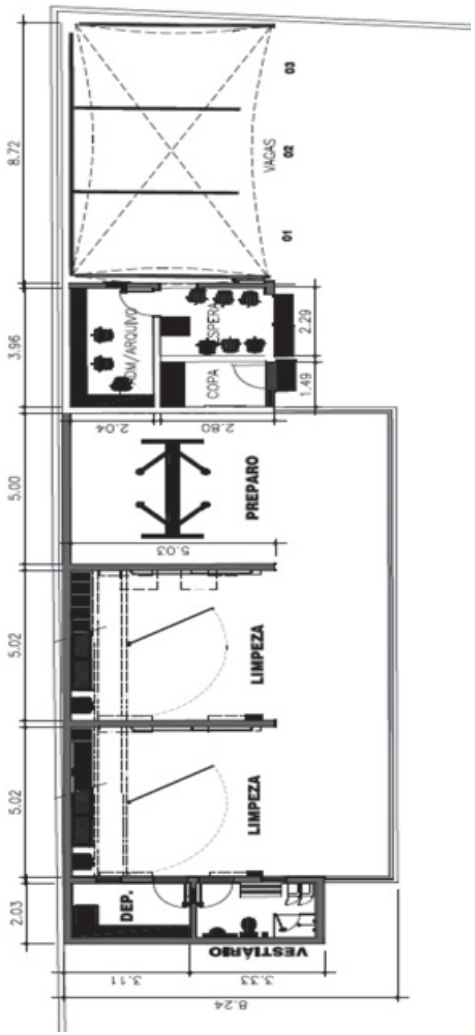
2.1. Localização

O local de abertura e comercialização dos serviços da ECOLav é na cidade de Osasco / SP com instalação no shopping Pátio Osasco – Av. dos Autonomistas, 896 – Vila Campesina.

A cidade de Osasco foi escolhida por possuir o 4º maior PIB do estado de São Paulo e ser a "capital regional" da Zona Oeste da região metropolitana de São Paulo. O local pré-determinado está próximo a centros comerciais e residenciais, com rotatividade de automóveis superior a 1500 carros/dia, fácil acesso e visibilidade.

2.2. Plano De Gerenciamento Da Configuração (*Configuration Management Plan*)

2.2.1. Layout



2.3. Descrição De Áreas

Tabela 1 Descrição das áreas.

ÁREA	METRAGEM (m²)	DESCRIÇÃO
Depósito	5,29	Área destina à guarda de materiais e produtos de limpeza
Vestiário	5,38	Utilizado para uso de funcionários
Limpeza	81,85	Lavagem dos carros
Preparo	41,2	Após lavagem, área utilizada para retoques finais
ADM / Arquivo	8,44	Administração local do lava-rápido
Copa	3,9	Local contendo água e café para funcionários e clientes
Espera	6,15	Espera de clientes
Vagas / Estacionamentos	46,12	Local para deixar os veiculos até sua retirada

2.4. Descrição dos Serviços

Tabela 2 Descrição dos serviços.

Lavagem à Seco	Método eficiente e econômico de limpeza de veículos, onde é aplicado um produto sobre o automóvel e assim que a sujeira se soltar é feita a limpeza com flanelas próprias para não danificar a pintura. Utilizando 2 métodos: Convencional: Neste método o produto é colocado em um pulverizador Spray ou de pressão e aplicado sobre a peça a ser trabalhada, o produto age por até um minuto e então com uma flanela limpa e levemente úmida com o produto faz-se, então, a limpeza da sujeira mais pesada. Uma segunda flanela deve ser utilizada para retirar o excesso do produto e proporcionar o lustro. Rinsed Wash: é um processo que mistura a lavagem com água à lavagem a seco. Utiliza de um a dois baldes com água, grit guard e flanelas, não há a necessidade de água corrente. Esse processo é mais completo e seguro que o convencional quando o carro estiver muito sujo.
Polimento	Recomendado para pinturas manchadas, queimadas de sol, riscos de pouca profundidade, manchas provocadas por árvores e pássaros e peças que foram repintadas e perderam o brilho, o polimento é feito a partir de massas para polir e politrizes, onde esta aplicação sobre a pintura irá retirar os pequenos riscos, manchas, e devolver o brilho à pintura.
Vitrificação	A Vitrificação é um processo realizado na pintura do veículo com produtos de polimento profissional, equipe especializada de polidores com ferramentas e técnicas de alta tecnologia, onde é aplicado um produto vitrificador que irá criar uma camada vitrificada tendo como benefício a conservação da pintura contra intempéries, manutenção do brilho. Este processo é indicado para veículos que ficam expostos ao tempo.
	Serão executadas 3 formas de higienização: Higienização Interna de Estofados: consiste em uma limpeza detalhada, incluindo estofado, painel, lateral de portas e porta-malas, realçando a cor dos tecidos. Pode ser aplicado em qualquer tipo de carpete ou estofamento, de fibras naturais ou sintéticas. O serviço resulta em uma limpeza profundamente e realça a cor do estofamento, carpetes, teto e porta-malas.

Higienização de Estofados e Couro	Impermeabilização de estofados: A impermeabilização de estofados protege o estofamento do veículo contra incrustações de sujeira, impregnação de poeira, manchas provocadas por substâncias pastosas e derramamento acidental de líquidos, mantendo o seu estofado sempre novo. A impermeabilização proporciona aos tecidos com fibras em algodão e sintéticos mais proteção e eficácia, facilitando assim a remoção das sujeiras. A aplicação elimina ácaros já existentes no tecido e após a aplicação age como repelente para os mesmos, evita que o tecido umedeça impedindo a formação de fungos causadores do mofo e emboloramento. Limpeza e Hidratação de Couro: A hidratação de bancos e peças em couro, limpa, higieniza e recupera sua umidade natural. O processo de hidratação de couro promove a limpeza e o equilíbrio do PH. Como o couro é uma "pele", a hidratação de banco evita que o material cause marcas e rachaduras. O produto utilizado é à base de óleos naturais do próprio couro, deixando-o macio, maleável, eliminando rangidos, porém, sem deixá-lo liso, brilhante e gorduroso. A hidratação deixa o banco e peças em couro com aparência nova, com um toque macio e gostoso por muito mais tempo.
Higienização do Ar Condicionado	Substituição dos filtros de ar condicionado (caso necessário) e aplicação de produto próprio para higienização das partes internas do sistema de ar condicionado do automóvel, tendo como benefício a eliminação de odores, bactérias e excesso de poeira do sistema de refrigeração.

2.5. Comparação das Alternativas

Com este projeto, a ECOLav trará serviços de higienização automotiva de qualidade aos moradores e profissionais que residem e/ou frequentam a região.

A comparação das alternativas considerou critérios como: entendimento do negócio; rentabilidade; "menor payback"; início da operação em até 12 meses e localização (Osasco) conforme quadro a seguir:

Tabela 3 Comparação das alternativas.

Projeto	Critérios avaliados					
	Entendimento do negócio	Rentabilidade	Ecologicamente correto	Benefícios na localização (Osasco)	Início da operação em até 12 meses	Menor payback
Centro de Lavagem Automotiva a Seco	x	x	X	x	x	x
Fábrica de Salgados		x		x	x	
Software pagamento de restaurantes			X			

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Com a falta de água no estado de São Paulo, as pessoas conscientes estão à procura de economia, reúso e outras maneiras para fazer o uso racional da água.

Conforme afirma Christofidis:

"Como a quantidade e a qualidade da água estão sendo afetadas pela inadequada ação do ser humano, deve-se estabelecer a proteção da vegetação e solos que possibilitam os fluxos de água, sua forma natural de movimentação e de filtração e, ao mesmo tempo, definir as finalidades mais importantes (as prioridades) e os limites de uso, envolvendo tanto a quantidade como a qualidade de água disponível, criando as condições de convivência entre usuários e suficiência para os ecossistemas".

A partir da afirmação de Christofidis, podemos perceber a crescente necessidade de desenvolvermos leis e regulamentos para definir os critérios de utilização da água potável disponível.

Sendo assim, uma das atividades que incorrem em utilização excessiva de água é a lavagem de veículos com água potável, acarretando o desperdício de cerca de 300 litros de água em média, na lavagem de um automóvel de tamanho médio (carro popular), de acordo com a SABESP.

A empresa ECOLav, preocupada com a sustentabilidade e com seus clientes, oferece o serviço de lava-rápido de carros, utilizando a técnica de lavagem a seco, contando com o uso racional da água, praticidade e qualidade.

Além da lavagem a seco, a ECOLav oferece serviços de limpeza, conservação e restauração automotiva sempre utilizando produtos biodegradáveis a fim de proporcionar aos clientes serviços com a responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

3.1. Missão

Oferecer aos nossos clientes o serviço de lavagem automotiva ecologicamente correta e sustentável, com a utilização de produtos biodegradáveis, contribuindo com a sociedade e o meio ambiente.

3.2. Visão

Tornar-se um centro automotivo de referência na cidade com a prestação de serviços de qualidade trabalhando, com excelência e custo acessível aos nossos clientes, através dos princípios básicos de respeito, ética e transparência, sempre respeitando o meio ambiente.

3.3. Valores e Príncipios

- Compromisso com a qualidade na realização dos serviços prestados;
- Atendimento com respeito aos clientes;
- Soluções para a preservação do meio ambiente.

3.4. Ética

O gerenciamento do projeto do lava-rápido ECOLav está pautado nos quatro pilares do código de ética do gerente de projetos elaborado pelo PMI – Project Management Institute:

- Responsabilidade: obrigação de assumir a propriedade pelas decisões que tomamos ou não, pelas ações realizadas ou não, e pelas consequências resultantes;
- Respeito: obrigação de mostrar uma consideração elevada por nós mesmos, por outras pessoas e pelos recursos confiados a nós, os quais podem incluir pessoas, dinheiro, reputação, segurança de terceiros, e recursos naturais ou ambientais. Um ambiente de respeito origina confiança, segurança e excelência de desempenho, estimulando a cooperação mútua – um ambiente onde perspectivas e visões diferentes são estimuladas e valorizadas;
- Justiça: obrigação de tomar decisões e agir de forma imparcial e objetiva. Nossa conduta deve ser isenta de interesse próprio, preconceito e favoritismo;
- Honestidade: obrigação de entender a verdade e agir de maneira honesta tanto em nossas comunicações como em nossa conduta.

3.5. Mercados de Atuação

- Shoppings Centers;
- Prediais;
- Automobilístico.

3.6. SWOT

Tabela 4 Matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização Privilegiada Alta Qualidade dos Processos Internos Lavagem Sustentável Prazo de entrega menor que concorrência	Falta de know how dos investidores Preço superior em relação ao serviço tradicional
SWOT	
Lavagem a Seco, atendendo às melhores praticas do uso sustentável da água Poucos fornecedores prestam o mesmo tipo de serviço na região Selo Verde	Preferência pelo estilo tradicional Fidelização em outro centro de higienização automotiva Forte Concorrência com o estilo tradicional de lavagem Baixa demanda Inicial
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

3.7. PESQUISA DE MERCADO

No Brasil, o veículo tem conotação simbólica de status social e o ato de lavar carros em postos de combustível e centros de higienizações, principalmente nos finais de semana, já é um hábito cultural dos brasileiros.

O crescimento deste mercado está atrelado ao aumento da frota de automóveis e ao poder aquisitivo das pessoas, associado a uma melhor distribuição de renda. Sua expansão vem com uma sofisticação tecnológica e de produtos que agilizam a realização do serviço, com qualidade.

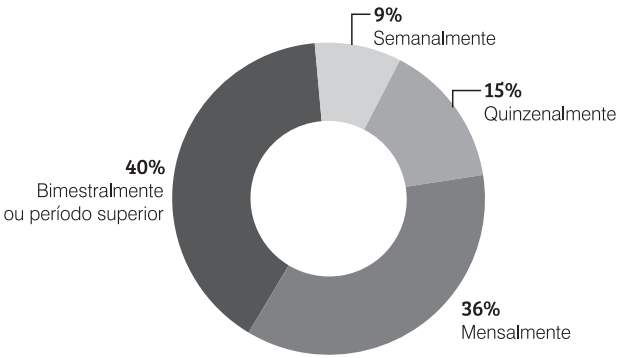
O crescimento populacional no Brasil, entre os dois últimos censos demográficos (2000 e 2010), foi de 11,8%. O número de automóveis passou de 24,5 milhões, em 2001, para 50,2 milhões, em 2012. Isso significa que a quantidade de automóveis exatamente dobrou, com um crescimento de 104,5%. Em toda a série histórica, merece destaque o aumento de 3,5 milhões de automóveis em 2012. Assim, a frota brasileira passa de 46,7 milhões para os 50,2 milhões já mencionados em apenas um ano. É importante destacar que, de todo o crescimento ocorrido nos últimos 10 anos (acréscimo de 24,2 milhões de autos), 14,6% ocorreram apenas em 2012.

Segundo a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), a frota brasileira de veículos leves deve triplicar até 2050, atingindo a marca de 130 milhões de automóveis. A previsão faz parte do estudo Cenário Econômico 2050, que é parte do processo de elaboração do Plano Nacional de Energia e foi desenvolvido com contribuições de órgãos do Governo Federal, instituições de ensino e associações empresariais.

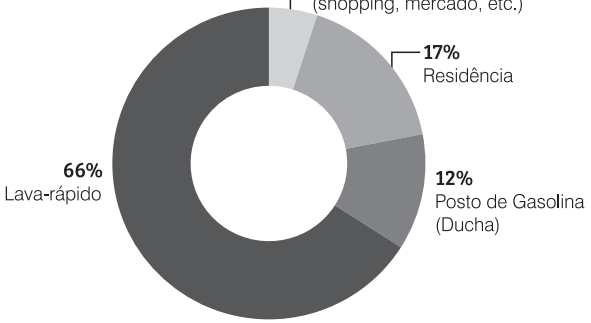
Por fim, o Benchmarking no local onde será instalada a empresa mostra alta concentração de veículos e baixa concorrência no segmento de lavagem a Seco.

Seguem abaixo dados da pesquisa elaborada pela equipe em janeiro de 2016 e amostragem de 100 pessoas proprietárias de veículos:

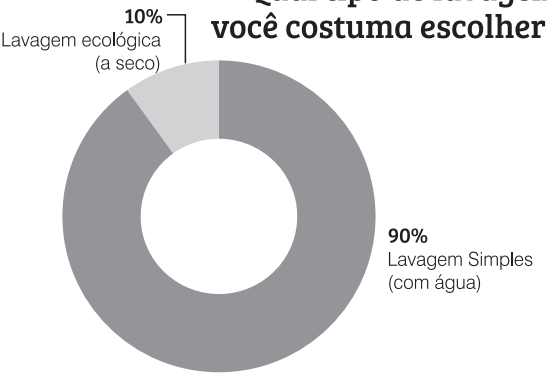
Com qual frequência você lava seu carro?



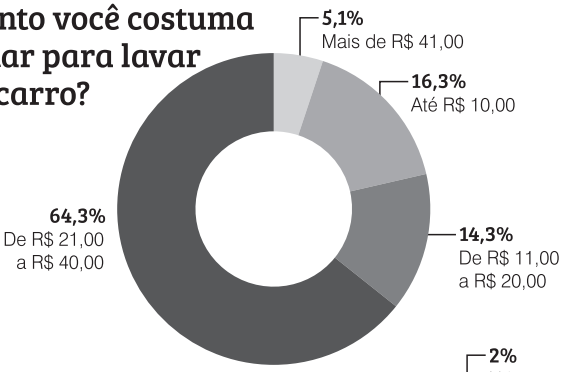
Onde você costuma lavar seu carro?



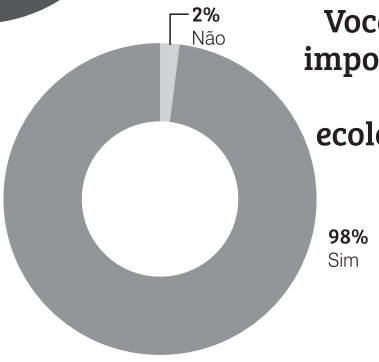
Qual tipo de lavagem você costuma escolher?



Quanto você costuma gastar para lavar seu carro?



Você considera importante uma lavagem ecologicamente correta?



4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

4.1. Receita

Tabela 5 Tabela de Receitas.

Dia	Horário	Valor	Quantidade	Semanas	
Lavagem					
Domingo	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	40	4	R$ 6.400,00
Segunda	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	25	4	R$ 4.000,00
Terça	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	20	4	R$ 3.200,00
Quarta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	20	4	R$ 3.200,00
Quinta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	20	4	R$ 3.200,00
Sexta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	35	4	R$ 5.600,00
Sábado	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 40,00	40	4	R$ 6.400,00
				Total	**R$ 32.000,00**
Polimento					
Domingo	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00	2	4	R$ 1.600,00
Segunda	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00		4	R$ -
Terça	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00	1	4	R$ 800,00
Quarta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00		4	R$ -
Quinta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00	1	4	R$ 800,00
Sexta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00		4	R$ -
Sábado	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 200,00	2	4	R$ 1.600,00
				Total	**R$ 4.800,00**
Hidratação					
Domingo	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00	2	4	R$ 720,00
Segunda	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00		4	R$ -
Terça	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00		4	R$ -
Quarta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00		4	R$ -
Quinta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00		4	R$ -
Sexta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00		4	R$ -
Sábado	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 90,00	3	4	R$ 1.080,00
				Total	**R$ 1.800,00**
Higienização					
Domingo	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	3	4	R$ 2.160,00
Segunda	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	1	4	R$ 720,00
Terça	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	1	4	R$ 720,00
Quarta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	1	4	R$ 720,00
Quinta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	1	4	R$ 720,00
Sexta	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	1	4	R$ 720,00
Sábado	das 8:00 as 18:00 hs	R$ 180,00	3	4	R$ 2.160,00
				Total	**R$ 7.920,00**
			Receita Total		**R$ 46.520,00**

4.2. Despesas

Tabela 6 Despesas Operacionais.

Gerenciamento do Projeto				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Gerente do Projeto	12	vb	2.400,00	28.800,00
Analista Jr.	12	vb	900,00	10.800,00
Contador	12	vb	500,00	6.000,00
Subtotal				**45.600,00**
Reformas e Adequações				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Reforma civil - Materiais e Mão de obra	1	vb	8.350,00	8.350,00
Montagem Mecânica	1	vb	1.500,00	1.500,00
Adequação Elétrica - Materiais e Mão de obra	1	vb	7.000,00	7.000,00
Adequação Hidráulica - Materiais e Mão de obra	1	vb	500,00	500,00
Subtotal				**17.350,00**
Equipamentos				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Politriz DeWalt 7/9 Pol 1250w 110v Dwp849x	2	Unit.	700,00	1.400,00
Aspirador de pó e agua, 1400 W - 50 L	2	Unit.	700,00	1.400,00
Máquina a Vapor para lavagem de carros	1	Unit.	4.800,00	4.800,00
Computadores	1	Unit.	700,00	700,00
Mesas	1	Unit.	300,00	300,00
Cadeiras gerência	1	Unit.	80,00	80,00
Filtro de água	1	Unit.	300,00	300,00
Cadeiras de espera	1	Unit.	200,00	200,00
Armário funcionários	1	Unit.	400,00	400,00
Banco funcionários	1	Unit.	100,00	100,00
Máquina de lavar roupas e secar	1	Unit.	2.000,00	2.000,00
Subtotal				**11.680,00**
Materiais / Insumos				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Lixa d'água de polimento 1200 - 100 folhas	1	mês	100,00	100,00
Fita Crepe	1	mês	780,00	780,00
Jornal	1	mês	180,00	180,00

Massa de Polir nº01 - 1kg	1	mês	40,00	40,00
Massa de Polir nº02 - 1kg	1	mês	40,00	40,00
Estopa	1	mês	480,00	480,00
Cera Cristalizadora - 200g	1	mês	16,00	16,00
Panos multi uso	1	mês	472,00	472,00
Panos alta resistencia	1	mês	250,00	250,00
Borrifadores	1	mês	46,00	46,00
Baldes	5	mês	12,00	60,00
Produto HSW 200 PLUS	20	mês	38,00	760,00
Prot Dry 5L	26	mês	88,00	2.288,00
Prot Air	15	mês	47,80	717,00
Prot Mult 100	15	mês	25,17	377,55
Prot Carp 20	15	mês	49,90	748,50
Prot Vidro 5L	15	mês	29,90	448,50
Ourtrageous Orange	5	mês	147,00	735,00
Protegel Plus Silicone	15	mês	49,11	736,65
Subtotal				**9.275,20**
Custo Operacional				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Aluguel do ponto	6	mês	R$ 3.000,00	R$ 18.000,00
Energia Elétrica	**6**	mês	R$ 400,00	R$ 2.400,00
Água / Esgoto	**6**	mês	R$ 120,00	R$ 720,00
Telefone	**6**	mês	R$ 100,00	R$ 600,00
Subtotal				**R$ 21.720,00**
Serviços Terceirizados				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Central de segurança	1	mês	R$ 150,00	R$ 150,00
Subtotal				**R$ 150,00**
Colaboradores				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Gerente	**1**	**mês**	R$ 2.400,00	R$ 2.400,00
Lavadores de Carro	2	mês	R$ 1.800,00	R$ 3.600,00
Secadores de carros	4	mês	R$ 1.800,00	R$ 7.200,00
Tratamento de carros	1	mês	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Recepção	1	mês	R$ 1.700,00	R$ 1.700,00
Encargos trabalhistas	1	mês	R$ 3.328,00	R$ 3.328,00
Subtotal				**R$ 20.228,00**
CUSTO DE IMPLANTAÇÃO				**R$ 126.003,20**

4.1. Análise de Viabilidade

Tabela 7 Análise de Viabilidade.

Análise de Viabilidade	
Receita Operacional	**514.407,52**
Investimento	132.745,20
Receita Bruta	1.528.345,20
Despesa Operacional	1.013.937,68
Capiutal de Giro	26.970,00
WACC	20 % aa
ROI	**287,5%**
VPL	**13.600,95**
TIR	**14,45%**
PayBack	**12 Meses**

4.2. Fluxo de Caixa Mensal

Tabela 8 Fluxo de Caixa Mensal.

DESPESAS	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**
Reforma civil - Materiais e Mão de obra				
Montagem Mecanica				
Adequação Elétrica - Materiais e Mão de obra				
Adequação Hidraulica - Materiais e Mão de obra				
Aluguel do ponto				
Gerente de Projeto	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Analista de Projetos Jr	900,00	900,00	900,00	900,00
Equipamentos				
Contador	500,00	500,00	500,00	500,00
Insumos (INAUGURAÇÃO)				
Custo Operacional				
Central de Segurança				
Insumos				
Empréstimo Bancários para Projeto e fluxo 24 meses				
Despesas com Recursos Humanos				
Despesas com Marketing				
Despesas com impostos (ICMS, PIS, Confins, ISS)				
Internet (hospedagem do site), Telefone, Agua, luz				
Manutenção Geral				
TOTAL	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
	3.800,00	7.600,00	11.400,00	15.200,00

RECEITAS	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**
Empréstimo	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
Capital de Giro				
Receita Serviços				
TOTAL	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00

RESULTADO	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**
Saldo Inicial				
Total de Entradas	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
Total de Saídas	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
TOTAL	-	-	-	-

RESULTADO ACUMULADO	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**
Total de Entradas	3.800,00	7.600,00	11.400,00	15.200,00
Total de Saídas	3.800,00	7.600,00	11.400,00	15.200,00
TOTAL	-	-	-	-

Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17
		4.175,00	4.175,00									
				1.500,00								
					7.000,00							
					500,00							
		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	1.600,00	1.600,00			
900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	350,00	350,00			
						5.840,00	5.840,00					
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
							9.275,20					
		620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00					
							150,00					
								5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
								14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00
								500,00			500,00	
								720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
								400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
3.800,00	3.800,00	11.595,00	11.595,00	8.920,00	14.920,00	13.260,00	22.685,20	26.970,00	26.470,00	24.520,00	25.020,00	24.520,00
19.000,00	22.800,00	34.395,00	45.990,00	54.910,00	69.830,00	83.090,00	105.775,20	132.745,20	159.215,20	#REF!	#REF!	#REF!

Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17
3.800,00	3.800,00	11.595,00	11.595,00	8.920,00	14.920,00	13.260,00	22.685,20					
							26.970,00					
								46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00
3.800,00	3.800,00	11.595,00	11.595,00	8.920,00	14.920,00	13.260,00	49.655,20	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00

Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17
3.800,00	3.800,00	11.595,00	11.595,00	8.920,00	14.920,00	13.260,00	49.655,20	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00
3.800,00	3.800,00	11.595,00	11.595,00	8.920,00	14.920,00	13.260,00	22.685,20	26.970,00	26.470,00	24.520,00	25.020,00	24.520,00
-	-	-	-	-	-	-	26.970,00	19.550,00	20.050,00	22.000,00	21.500,00	22.000,00

Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17
19.000,00	22.800,00	34.395,00	45.990,00	54.910,00	69.830,00	83.090,00	132.745,20	179.265,20	225.785,20	272.305,20	318.825,20	365.345,20
19.000,00	22.800,00	34.395,00	45.990,00	54.910,00	69.830,00	83.090,00	105.775,20	132.745,20	159.215,20	183.735,20	208.755,20	233.275,20
-	-	-	-	-	-	-	26.970,00	46.520,00	66.570,00	88.570,00	110.070,00	132.070,00

Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27
14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00
	500,00			500,00			500,00			500,00		
720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
24.520,00	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27
												46.539,27

Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00

Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00
24.520,00	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27
22.000,00	14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73

Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30
411.865,20	458.385,20	504.905,20	551.425,20	597.945,20	644.465,20	690.985,20	737.505,20	784.025,20	830.545,20	877.065,20	923.585,20	970.105,20
257.795,20	289.634,47	320.973,74	352.313,01	384.152,28	415.491,55	446.830,82	478.670,09	510.009,36	541.348,63	573.187,90	604.527,17	635.866,44
154.070,00	168.750,73	183.931,46	199.112,19	213.792,92	228.973,65	244.154,38	258.835,11	274.015,84	289.196,57	303.877,30	319.058,03	334.238,76

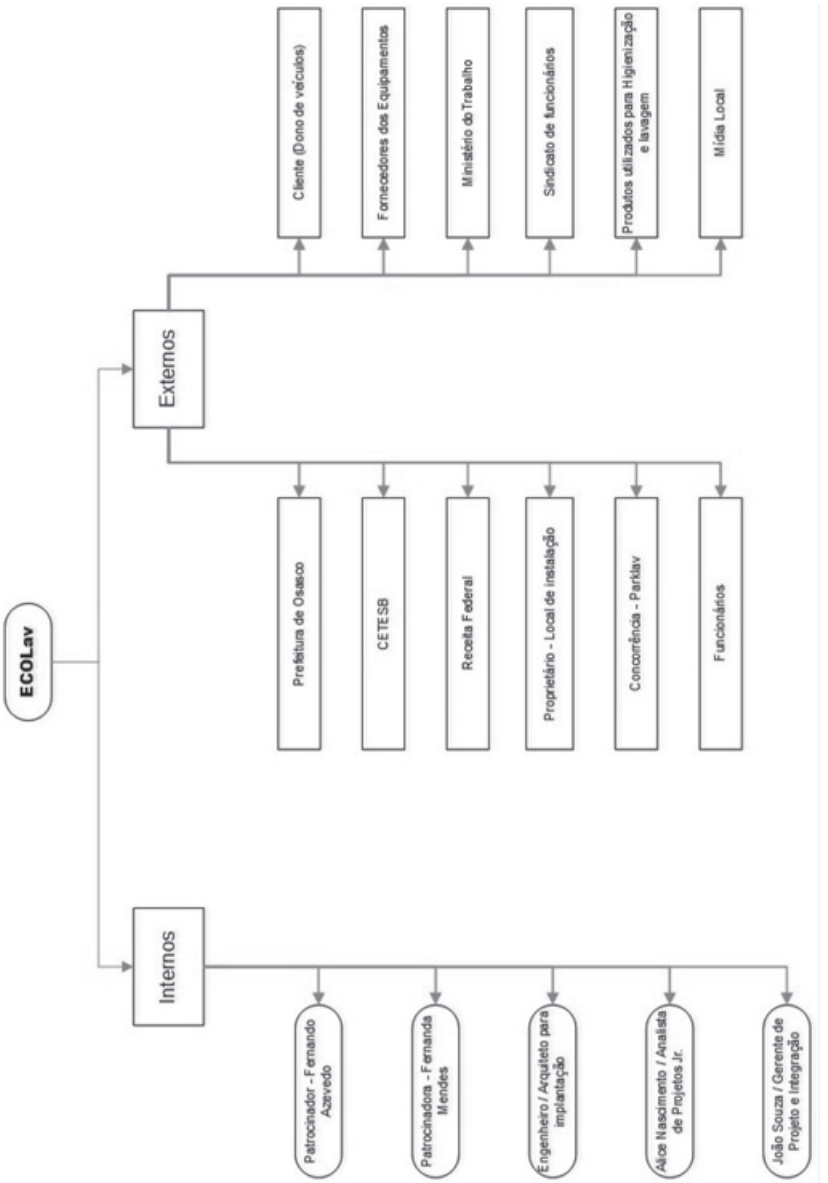
Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	TOTAL (42 meses)
												8.350,00
												1.500,00
												7.000,00
												500,00
3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	108.000,00
												32.000,00
												11.500,00
												11.680,00
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	21.000,00
												9.275,20
5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	162.000,00
6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	6.819,27	163.662,48
14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	14.500,00	435.000,00
500,00			500,00			500,00			500,00			5.000,00
												-
720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	21.600,00
400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	12.000,00
31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	1.013.937,68

Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	TOTAL (42 meses)
												105.775,20
												26.970,00
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	1.395.600,00
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	1.528.345,20

Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	TOTAL (42 meses)
46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	46.520,00	1.528.345,20
31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	31.839,27	31.339,27	31.339,27	1.013.937,68
14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73	14.680,73	15.180,73	15.180,73	514.407,52

Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35	Mês 36	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	TOTAL
1.016.625,20	1.063.145,20	1.109.665,20	1.156.185,20	1.202.705,20	1.249.225,20	1.295.745,20	1.342.265,20	1.388.785,20	1.435.305,20	1.481.825,20	1.528.345,20	
667.705,71	699.044,98	730.384,25	762.223,52	793.562,79	824.902,06	856.741,33	888.080,60	919.419,87	951.259,14	982.598,41	1.013.937,68	
348.919,49	364.100,22	379.280,95	393.961,68	409.142,41	424.323,14	439.003,87	454.184,60	469.365,33	484.046,06	499.226,79	514.407,52	

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS / ABORDAGEM DE INTERVENIENTES



6. MAPEAMENTO DOS STAKEHOLDERS

Tabela 9 Mapeamento de stakeholders.

Cód.	1	2	3	4
Importância	15	6	4	2
Parte interessada	Patrocinador - Fernando Azevedo	Patrocinadora - Fernanda Mendes	Prefeitura de Osasco	CETESB
Área	Diretoria	Diretoria	Órgão Público	Órgão Público
Função	CFO	CFO	Liberar Alvará de funcionamento	Liberar licenças de meio ambiente
Ramal	4890	6969	3681	3669-2469
E-mail	fernando@ecolav.com.br	fernanda@ecolav.com.br	osasco.prefeitura@prefeituradopovo.gov.br	cetesb@cetesbosasco.gov.br
Celular	11-9-8888-2424	11-9-5454-6969		NA
Requisitos de Comunicação	Através de reuniões definidas no plano de comunicação	Através de reuniões definidas no plano de comunicação	Através de carta protocolada	Através de carta protocolada
Principais expectativas	Ter o lucro maximizado, menor tempo possível do retorno do investimento	Não ter que trabalhar mais que 4 horas por dia, ter lucro suficiente para comprar um apartamento financiado em 6 anos no Guarujá - SP	Não tem interesse direto no projeto, é mais uma empresa para o município.	Não tem interesse direto no projeto, é mais uma empresa para liberação de certificação.
Poder na empresa	5-Muito Alto	3-Médio	2-Baixo	2-Baixo
Interesse no projeto	3-Médio	2-Baixo	2-Baixo	1-Muito baixo
Interno/ externo	Interna	Interna	Externa	Externa
Nível de engajamento	Neutro	Desinformado	Neutro	Neutro
Comentários	A esposa do Fernando estudou com a Fernanda Mendes em um intercambio na África	Depois do casamento a Fernanda reclamava de ter que ficar em casa e o marido dela resolveu dar o dinheiro para que ela entrasse na sociedade	A prefeitura tem interesse na liberação do alvará de funcionamento, pois será mais uma empresa na cidade pagando impostos.	A Fernanda tem um ex-namorado chamado Antônio Carlos que prestou concurso e é diretor geral na CETESB de Barueri-SP o ex-namorado da Fernanda se ofereceu para ligar na Cetesb de Osasco
Estratégia	Manter informado das ações do projeto, alterações. Em caso de problemas relatar e já ter a solução.	Manter informada, evitando maiores detalhes.	Providenciar a documentação necessária para a liberação do alvará.	Providenciar a documentação e solicitar a ajuda do Sr. Antônio Carlos (CETESB Barueri), para uma avaliação previa antes da avaliação definitiva.
Ações de abordagem engajamento	Será indicado para o patrocinador a importância do projeto, o tempo de retorno e a certificação de selo verde. De forma que este torne-se apoiador.	Será indicado para o patrocinador a importância do projeto, o tempo de retorno e a certificação de selo verde. De forma que esta torne-se apoiadora.	Realizar reunião com o secretário do prefeito mostrando que o projeto é sustentável e serão primeiro do estado de SP com selo verde e será implantado em Osasco.	Será apresentado ao fiscal da CETESB o projeto, demonstrando os cuidados com meio ambiente, sustentabilidade e a previsão de obter o selo verde.
Custo previsto para ação	R$ 1.800,00	R$ 1.200,00	R$ 780,00	R$ 1.220,00

8	7	9	5
2	1	4	10
Funcionários	Concorrência - Parklav	Proprietário - Local de instalação	Receita Federal
Execução	Competidor	Locador	Órgão Público
Serviços gerais de limpeza e higienização	Centros de higienização	Proprietário	Fiscalização sobre sonegação e recolhimento de impostos
NA	NA	2121-5033	2469-9696
NA	lavena@laveben.com.br	Rafael.silva@uai.com.br	receita@receita.federal.gov.br
NA	NA	31-9-8402-2974	NA
De forma direta e clara, com treinamentos de reciclagem, através de murais de avisos.	NA	Por telefone	Através de carta protocolada
Interesse em trabalhar, manter o emprego e receber o salário	Não perder faturamento / clientes para a ECOLav	Tem interesse em alugar o espaço e receber o aluguel sem ter problema	Tem interesse no recolhimento correto de impostos, emissão de NF de serviços.
2-Baixo	1-Muito baixo	1-Muito baixo	5-Muito Alto
1-Muito baixo	1-Muito baixo	4-Alto	2-Baixo
Interna	Externa	Externa	Externa
Neutro	Resistente	Apoiador	Neutro
Deve se manter cada vez mais engajado, de forma que ele entenda que executar o bom serviço traz realização, premiar os funcionários de forma individual e em grupo, com comissão, desta forma um funcionário fiscaliza o outro.	Este Stakeholder irá fazer o possível para não perder clientes para a ECOLav.	O proprietário torce para dar certo, no contrato de aluguel há uma clausula que protege o patrocinador por um período de até 6 meses, no caso do negócio não ser lucrativo, se ultrapassar este período, o contrato é de 10 anos, com multa em caso de rescisão.	O Fernando teve uma construtora de pequeno porte e por problemas de sonegação foi autuado, a construtora faliu e há pendências a serem pagas, por este motivo é possível que a receita não libere a abertura da nova empresa. Caso isso aconteça, o Fernando pretende vender um pequeno barco que está no porto de Santos para regularizar a dívida, mas está parado com problema no motor.
Investir em treinamento e educação dos funcionários.	As ações de Marketing deverão ser eficazes de forma a conquistarmos clientes da concorrência.	Manter o proprietário informado sobre o prazo previsto da inauguração.	Auxiliar o Fernando procurando por uma loja náutica especializada em venda de barcos para que haja recursos disponível para quitar a sua dívida com a receita federal.
Toda semana o funcionário deve dar um feedback de como vê a ECOLav, mostrando os principais problemas. É função do gerente da ECOLav com este feedback efetuar as correções de forma que os funcionários fiquem cada vez mais engajados	Como trata-se da concorrência, este caso não há tratativas para engajamento além das estratégias de marketing e o bom serviço na fase de operação.	Na reunião de locação, mostrar ao proprietário as vantagens que ele terá em lugar para a empresa ECOLav, pois, terá a garantia do ponto alugado por 10 anos.	Manter a documentação e pagamentos de impostos sempre em dia, executar uma auditoria no contador de forma a confirmar que os impostos estão pagos corretamente.
R$ 700,00	R$ 800,00	R$ 200,00	R$ 500,00

13	12	11	10	9
16	12	9	5	6
Engenheiro / Arquiteto para implantação	Sindicato de funcionários	Ministério do trabalho	Fornecedores dos Equipamentos	Cliente (Dono de veículo
Infraestrutura	Órgão de defesa dos direitos dos trabalhadores	Órgão Público	Fornecedor	NA
Responsável pela implantação física	Garantir os direitos dos trabalhadores	Fiscalização de cumprimento das leis trabalhistas	Fornecer insumos	NA
	NA	NA	NA	NA
Rafael.eng@yahoo.com.br	NA	NA	NA	NA
11-97676-9856	NA	NA	NA	NA
Reunião	Reuniões Mensais	Através de carta protocolada	Através de ligações telefônicas para encomendas	Comunicação direta entre O
Tem o interesse de entregar a obra, mas dependendo do contrato, necessita cuidar de outras obras e/ou outros clientes, pode não executar da maneira que o patrocinador deseja para economizar tempo e trabalho.	Garantir os direitos dos funcionários, conseguir sócios e pagamento de mensalidades	Garantir que os direitos trabalhistas são cumpridos pela empresa	Que os equipamentos operem de forma continua e tenha uma eficiência adequada a sua função	Tem interesse em levar o
4-Alto	4-Alto	3-Médio	1-Muito baixo	3-Médio
4-Alto	3-Médio	3-Médio	5-Muito Alto	2-Baixo
Interna	Externa	Externa	Externa	Externa
Resistente	Resistente	Resistente	Desinformado	Neutro
Criar eventos de entrega da parte civil e eletromecânica, controlando prazos e custos.	O Sindicado deve ser isolado, mantendo-se os funcionários consciente que qualquer reivindicação poderá ser feita direto ao proprietário.	Ter a documentação que comprove que a operação segue a CLT	Comprar equipamentos de fabricantes reconhecidos no mercado, ter equipamentos reservas, durante a operação sempre investir em equipamentos melhores / renovação.	O ambiente deve ser o
Executar reuniões periódicas com o engenheiro de forma a acompanhar o andamento da obra e que esta não se atrase.	Ter uma abordagem direta e de forma transparente com os funcionários evitando abordagem do sindicato.	Contratar um escritório de contabilidade para tratar dos pagamentos.	Ter mais de um fornecedor homologado de forma a não ficar na dependência de somente um.	Investir em treinamento
Na apresentação do projeto deve-se explicar para o engenheiro os benefícios em sua carreira por participar do projeto da ECOLav que será uma empresa sustentável e a primeira no estado de SP com selo verde.	Deve ser feita uma reunião anual com o sindicato dos trabalhadores apresentando os resultados da ECOLav no que tange a direitos trabalhista, utilização de IPI, ambiente de trabalho de forma que este torne-se apoiador.	Deve ser feita uma reunião anual com ministérios do trabalho apresentando os resultados da ECOLav no que tange a direitos trabalhista, ambiente de trabalho, sustentabilidade.	Na estratégia de aquisições deve ser mapeado fornecedores preferencias, sendo estes os que não causaram ônus nos fornecimentos anteriores, entregando no prazo correto, produtos de qualidade e com bom preço. Em caso de falha de fornecimento deve se executar auditoria antes de nova aquisição.	Através de pesquisas de
R$ 1.300,00	R$ 800,00	R$ 1.000,00	R$ 600,00	#####

17	16	15	14
20	4	20	15
João Souza / Gerente de Projeto e Integração	Alice Nascimento / Analista de Projetos Jr.	Mídia Local	Produtos utilizados para Higienização e lavagem
Gerenciamento	Gerenciamento	Comunicação	NA
GP	Analista de projetos	Externa	NA
8787	4544	NA	NA
Joao.souza@ecolav.com.br	Alice.nascimento@ecolav.com.br	NA	NA
11-9-5554-4445	11-9-4343-8754	NA	NA
Reunião	Reunião	Telefone	NA
Integrar as áreas de interesse com o menor esforço possível	Tem o interesse em aquisitar os itens com o menor custo e nem sempre o menor prazo	Publicar as notícias e propagandas da cidade e/ou região	Não aplicável
5-Muito Alto	1-Muito baixo	5-Muito Alto	5-Muito Alto
4-Alto	4-Alto	4-Alto	3-Médio
Interna	Interna	Externa	Externa
Apoiador	Apoiador	Desinformado	Neutro
O patrocinador deve ter reuniões periódicas com o gerente de integração para o acompanhamento das interfaces, como trata-se de um projeto de pequeno porte, o João Sousa irá tratar de Suprimentos, Qualidade, Stakeholders, Custos, Comunicação, RH, tempo e Escopo	A Alice é a substituta imediata do João Sousa e está engajada no sucesso do projeto, pretende utilizar este como treinamento para em um próximo ser a GP.	A mídia deve estar próxima, o projeto deve ter uma verba reservada para Marketing e evitar expor problemas, estes fatos devem passar pelo crivo da qualidade e resolvidos sem que a mídia não tenha ciência.	Os produtos a serem utilizado para limpeza e higienização devem ser os melhores do mercado (de primeira linha), pois estes são responsáveis por garantir a qualidade do trabalho, a preservação do meio ambiente e a saúde dos funcionários.
Há muitas atividades sendo tratadas pelo João Souza, este deve ser auxiliado pela Alice Nascimento de forma que ele trate os pontos principais do projeto	Mantê-los informados das ações de forma que possam colaborar com o sucesso do projeto	Isolar a mídia de forma que tudo que seja publicado seja de conhecimento dos patrocinadores antecipadamente.	Providenciar o estoque para inauguração, observando os prazos de validade e a quantidade necessária para 60 dias de operação
O GP é o maior interessado em que o projeto de certo, este deve monitorar as áreas e reportar aos investidores e executores do projeto, caso necessário durante a execução deve-se corrigir a rota do projeto.	Na contratação da analista do projeto deve-se mostrar a importância do projeto para a sociedade e a importância do projeto para o desenvolvimento da carreira dela, de forma que a mesma fique engajada e apoiando o projeto.	Executar reunião no início do projeto e depois com intervalos de 6 meses demonstrando os benefícios da sustentabilidade do projeto e a certificação do selo verde, desta forma a mídia será um apoiador do projeto.	Aquisições deve cuidar para que os produtos sempre estejam disponíveis para a utilização, observando a data de validade e que os produtos sejam de primeira linha.
R$ 1.500,00	R$ 300,00	R$ 2.200,00	R$ 400,00

Tabela 10 Matriz de Poder x Interesse.

Matriz de Poder x Interesse

Poder					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Interesse				

Os níveis de engajamento no projeto das partes interessadas estão indicados no anexo, Plano de *Stakeholder*, abaixo estão indicados os parâmentos e o nível de engajamento desejado.

Tabela 11 Nível de engajamento.

	Nível de engajamento	
A	Apoiador	Suporta o projeto
N	Neutro	Tem conhecimento sobre o projeto, porém, está neutro.
R	Resistente	Se tiver oportunidade, prejudicará o andamento do projeto.
D	Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada.
L	Lidera	Engajado em garantir o sucesso do projeto.

Tabela 12 Nível de engajamento esperado.

Parte interessada	**Nível de engajamento atual e desejado**	**Estratégias para ganhar mais suporte ou reduzir resistências**	**Avaliação do impacto e Comentários**
Patrocinador-Fernando Azevedo	N=>A	Identificar os motivos de o patrocinador estar com nível de engajamento neutro com projeto e atuar para passar para apoiador. Distribuir bônus para os participantes do projeto em caso de atingir as metas do projeto com lucro	Caso o patrocinador torne-se apoiador, este pode ajudar a cobrar os resultados da equipe.
Patrocinadora-Fernanda Mendes	D=>N	Identificar os seus interesses, informando-os.	Caso ela desista do investimento, o projeto será paralisado
Prefeitura de Osasco	N=>N	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios relacionados do projeto.	
CETESB	N=>N	Mostrar os benefícios ao meio ambiente devido às técnicas utilizadas pela ECOLav.	
Receita Federal	N=>N	Deve-se limitar a pagar os impostos corretamente e comprovar caso sejam requisitados	

Proprietário-Local de instalação	A=>A	Mantê-lo informado das principais ações e dos cuidados que a ECOLav irá tomar com o ponto alugado .	Seráfeito um contrato de no mínimo 10 anos, para evitar que o ponto seja requisitado pelo proprietário.
Concorrência - Parklav	R=>N	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios relacionados do projeto.	O *Stakeholder* deve ser isolado.
Funcionários	N=>A	Identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados aos funcionários.	Indicar as bonificações extras que poderão receber dependendo do nível de qualidade dos serviços prestados.
Cliente (Dono de veículos)	N=>A	Indicar e identificar os principais ganhos ambientais neste momento de recursos escassos e a qualidade dos serviços prestados.	Mostrar os benefícios ao meio ambiente devido as técnicas utilizadas pela ECOLav
Fornecedor dos Equipamentos	D=>A	Deve-se mostrar os principais objetivos da ECOLav e a importância dos equipamentos utilizados para o sucesso do projeto.	
Ministério do Trabalho	N=>N	A ECOLav deve-se limitar a garantir queos direitos dos funcionários sejam cumpridos de maneira restritiva.	
Sindicato de funcionários	R=>A	A ECOLav deve assegurar que os direitos dos funcionários sejamcumpridos, incentivar a adesão dos funcionários para serem sócios do sindicato e mostrar para o sindicato que além dos direitos os funcionários são bonificados por qualidade de serviço.	
Engenheiro / Arquiteto para implantação	R=>A	O engenheiro / arquiteto tem outras obras para coordenar e não está totalmente engajado na entrega das instalações no prazo acordado, deve-se criar eventos de pagamentos com cláusulas de multa de forma que ele cumpra o estabelecido.	
Produtos utilizados para Higienização e lavagem	N=>N	Utilizar produtos de qualidade	
Mídia Local	D=>A	Anunciar pelo menos uma vez por semana na mídia local.	

Alice Nascimento / Analista de Projetos Jr	A=>L	Dar maior responsabilidade à Alice, pois ela pretende ser GP na próxima oportunidade e está encarando este trabalho como forma de conseguir seu objetivo.	No que depender da Alice, o projeto será um sucesso, monitorar as ações dando o suporte necessário.
João Souza / Gerente de Projeto	A=>L	Deve-se manter informado e com o mesmo nível de engajamento	O gerente de projetos deve fazer reuniões periódicas com todo time do projeto e com os patrocinadores.

Serão feitas reuniões mensais de forma individual entre o gerente de projeto e as principais partes interessadas com o mesmo objetivo.

Serão feitas pesquisas de satisfação garantindo sigilo dos participantes de modo a identificar problemas de relacionamento e pessoas resistentes ao projeto que estão impactando de forma negativa.

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

7.1. Plano de Gerenciamento de Requisitos (*Required Management Plan*)

Stakeholder	Requisitos do projeto	Classificação	Prioridade
Patrocinadores da ECOLav	Certificação LEED	Foco de atenção	Importante
Patrocinadores da ECOLav	Lavagem sem utilização de água	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	O ECOLav deverá ser construído com o menor impacto ambiental possível	Foco de atenção	Importante
Patrocinadores da ECOLav	O ECOLav deverá ser localizado na cidade de Osasco	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	O ECOLav deverá ter duas áreas para limpeza dos veículos e um local para preparação dos veículos	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	Pesquisa de mercado	Foco de atenção	Imprescindível
Gerente do ECOLav	Lavagem rápida, no máximo 20 minutos por carro	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	As licenças para o funcionamento do ECOLav deverão ser obtidas antes da inauguração	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	Criação do website	Foco de atenção	Imprescindível
Patrocinadores da ECOLav	Aquisição dos equipamentos	Foco de atenção	Imprescindível

7.2. Justificativa do Projeto (Necessidade do Negócio)

Com os olhos no futuro e também no momento atual no qual as inúmeras situações ambientais existentes abrem uma oportunidade de negócio, unimos a de-

manda cada vez mais crescente no setor automotivo com a ideia de preservação, e criamos um projeto de uma empresa única, que atenda aos requisitos de qualidade e custo necessários para um bom atendimento ao público no setor de lavagem a seco e cuidados específicos de veículos automotivos, obedecendo aos principais requisitos de conservação do meio ambiente.

Um destes requisitos é a redução do uso da água, aplicando um padrão de qualidade superior aos concorrentes de lavagem automotiva tradicional, utilizando materiais de alta tecnologia e técnicas inovadoras.

Como vetores estratégicos destacam-se o uso racional de água e a preservação do meio ambiente, agregados à manutenção e aparência dos seus veículos, garantindo assim o sucesso deste projeto

7.3. Objetivos do Projeto

Implantação do lava-rápido ECOLav, um centro de higienização e de embelezamento de veículos automotivos, com capacidade para 45 veículos, numa área aproximada de 200m^2, com o conceito de lavagem, estética e proteção de veículos com o mínimo de utilização de água, atendendo à necessidade e às boas práticas de sustentabilidade.

Serão prestados pela ECOLav os serviços abaixo:

- Lavagem a seco: limpeza e higienização de veículos com baixo uso de água;
- Polimento: procedimento para reativar ou gerar brilho e retirar imperfeições na parte metálica do automóvel;
- Cristalização e vitrificação: procedimento realizado na pintura do carro de forma a criar uma película protetora "vitrificada" para proteção da pintura;
- Limpeza de estofados: higienização e impermeabilização dos estofados do automóvel;
- Higienização de sistema de ar-condicionado: higienização das partes internas do sistema de ar-condicionado e substituição dos filtros.

Estes serviços serão prestados seguindo as boas práticas do "Selo Verde", de qualidade ecológica e socioambiental dos serviços prestados, descarte correto dos rejeitos e uso adequado da água.

7.4. Designação do Gerente de Projetos

O gerente de projetos, Sr. João Souza, tem a responsabilidade pela designação da equipe do projeto, pelas aquisições, contratações necessárias, pelo cumprimento das atividades nos prazos e verbas definidas.

7.5. Premissas

- Aquisição de um ponto comercial em shopping, estacionamento de hipermercados ou áreas com circulação expressiva de veículos;
- Obtenção de licenças;
- Projeto concluído com financiamento dos patrocinadores e empréstimos no BNDES;
- Treinamento ministrado aos sócios pelo SEBRAE/SP;
- Tempo necessário de três meses para início das pesquisas até a finalização de toda a regulamentação.

7.6. Restrições

- Falta de capital dos sócios para manutenção do 1° ano da empresa;
- Falta de financiamento para aquisição de equipamentos;
- Embargo da empresa por impossibilidade de obtenção de licença CETESB;
- Ponto comercial na cidade de Osasco.

7.7. Verificação do Escopo no Projeto

A Verificação do Escopo no Projeto vai ocorrer em auditorias e inspeções do escopo do projeto pelas partes envolvidas. Quando houver finalização de uma entrega do projeto, o gerente do projeto, ou alguém por ele designado, deverá fazer uma inspeção com o *stakeholder* responsável pela aceitação de acordo com a Matriz de Responsabilidades, no produto ou serviço gerado. A inspeção poderá incluir atividades, tais como medição, exames e testes incumbidos de determinar se os resultados estão de acordo com as exigências, conforme estabelecido nos critérios de aceitação para a entrega em questão.

Após a inspeção, o responsável pela aceitação deverá, no prazo máximo de dois dias úteis, enviar o Termo de Aceite do Projeto ao gerente do projeto, formalizando o aceite do entregável ou apontando as razões para não fazer.

7.8. Plano de Gerenciamento de Mudança (*Change Management Plan*)

Processo destinado a garantir que sejam coletadas as informações necessárias relacionadas à mudança solicitada para cada alteração proposta, realizando uma avaliação dos impactos no projeto (custo, prazo, qualidade e risco).

Quaisquer alterações no escopo do projeto poderão ser solicitadas por qualquer uma das partes envolvidas. Estas alterações deverão apresentar de forma clara

o benefício que se espera atingir, e só serão consideradas pela equipe de projeto uma vez que tenham obtido o aceite do diretor ao qual o funcionário encontra-se subordinado.

Quando alguma necessidade de mudança de escopo for identificada, deve ser gerada uma Solicitação de Mudança de Escopo (SME). Esta solicitação será analisada pelo Gerente do Projeto, que avaliará os impactos no projeto e a registrará no espaço destinado a este fim. O Gerente do Projeto poderá autorizar alterações que não tenham impacto no custo e no prazo total do projeto, assim como na qualidade do produto, se for o caso. Caso contrário, após o registro deste impacto na SME, o gerente deve enviá-la para aprovação ou não pelos patrocinadores.

Tabela XX Change Log.

Nº	Solicitante	Data Solicitação	Status	Data da Aprovação	Impacto do Custo

Tabela XX Action Log.

Registro de Questões

N° Questão	Categoria	Descrição da Questão	Responsável	Data Registro	Ação	Data Realização	Prioridade	Status
				__/__/__		__/__/__		
				__/__/__		__/__/__		
				/ /		/ /		
				__/__/__		__/__/__		
				__/__/__		__/__/__		
				/ /		/ /		
				__/__/__		__/__/__		
				__/__/__		__/__/__		

Tabela 13 Formulário de Solicitação de mudanças.

EMPRESA ECOLav		
Solicitação de Mudança de Escopo–SME		**Número:**
Projeto: " ECOLav "		
Solicitado por:	**Ramal:**	
Descrição da mudança solicitada:		
Justificativa:		
Data: **Nome:**		**Assinatura:**
Impactos identificados:		
No cronograma-		
No custo -		
Na qualidade-		
Em outros projetos-		
Data: **Nome:**		**Assinatura:**

Aprovação ()	Rejeição ()
Observações:	
Data:	**Assinatura:**

Osasco, __ de _____ de _____.

CEO: Fernando de Azevedo **CFO: Fernanda Mendes**

7.9. Lista de Entregáveis Principais

Tabela 14 Lista de Entregáveis.

FASES	ENTREGÁVEIS
Concepção	• Levantamento de informações para abertura do negócio; • Localização do empreendimento; • Licenças e demandas legais.
Desenvolvimento	• Elaboração do plano de risco; • Entrega do estudo de viabilidade;
	• Entrega do plano de marketing; • Orçamento para compra de equipamentos; • Documentação para financiamento junto ao BNDES; • Contratação de pessoas especializadas para atender ao público;
Homologação	• Testes dos equipamentos; • Validação dos serviços prestados;
Encerramento	• Inauguração da ECOLav

7.10. Exclusões de Escopo do Projeto

A empresa não contratará e nem projetará o atendimento de serviços como:

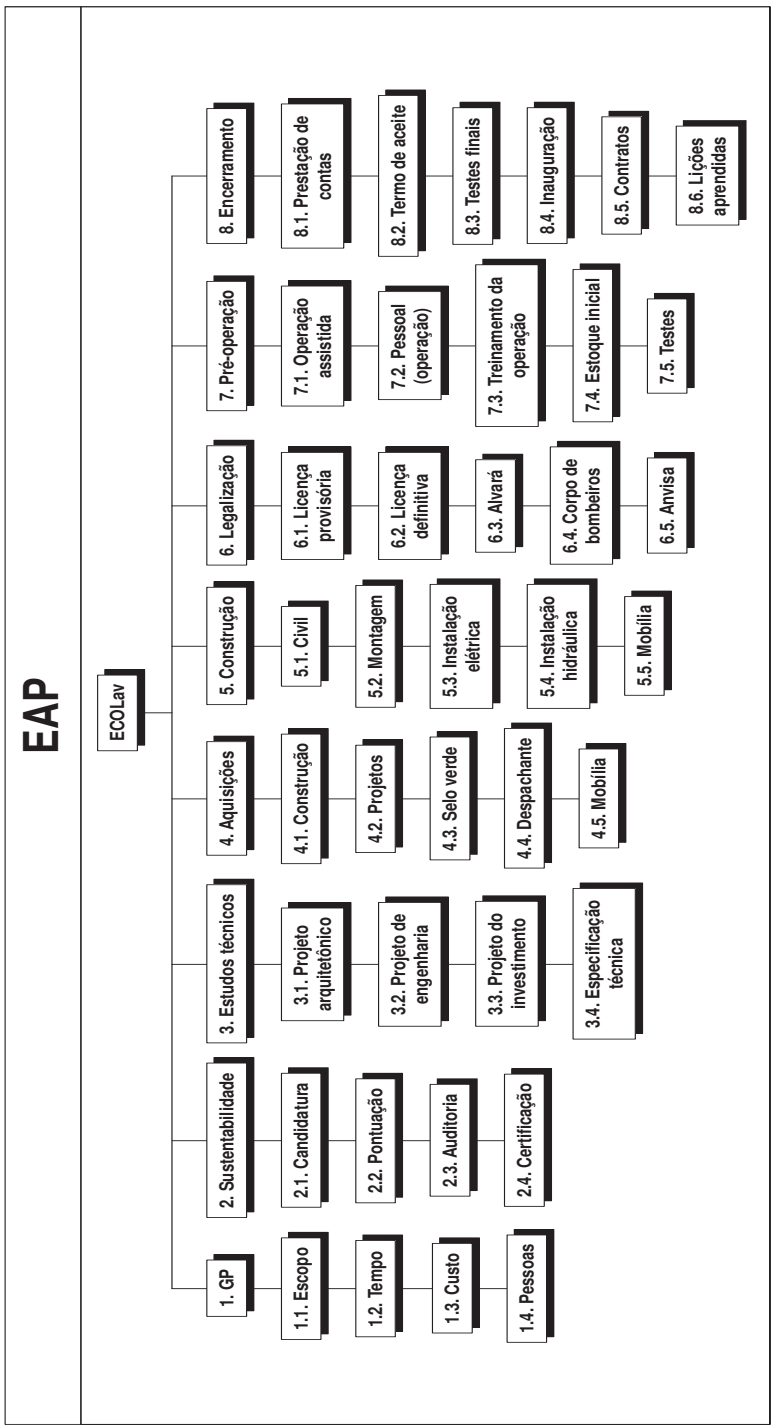
- Instalação de insul-film;
- Instalação de sons automotivos;
- Troca de pneus;
- Troca de óleo;
- Ducha simples.

7.11. Equipe de Gerenciamento do Projeto

A equipe de planejamento do projeto é constituída por:

- Gerente de projetos: João Souza;
- Analista de Projetos Jr: Alice Nascimento.

7.12. EAP – Estrutura Analítica do Projeto (WBS)



7.13. Dicionário WBS

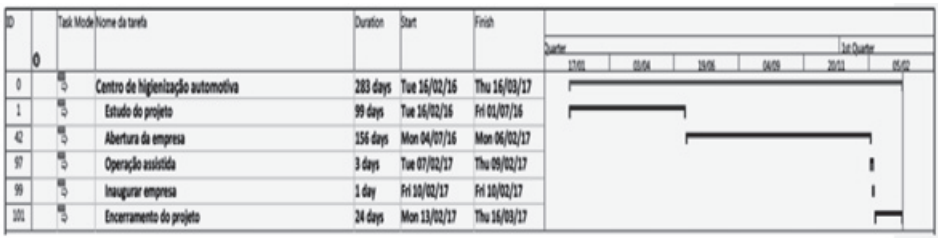
Tabela 15 Dicionário WBS.

WBS	Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de Aceitação
1.1	Plano de Gerenciamento do Projeto	Integra e consolida os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.	Ser aprovado pelo patrocinador, após apresentação do plano.
1.1	Escopo	Descreve as atividades e artefatos requeridos para entendimento dos desejos, necessidades e expectativas em relação a este projeto.	Os interessados e gerenciáveis para determinar suas regras de acompanhamento.
1.2	Tempo	Restrição quanto à entrega total do projeto.	12 meses para início das operações.
1.3	Custo	Orçamento de aquisições do trabalho e reservas.	Ser aprovado pelo patrocinador, após apresentação do plano de custos.

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

8.1. Cronograma

O cronograma desse projeto foi elaborado no software MS-Project.



ID	Task Mode	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish
0		Centro de higienização automotiva	283 days	Tue 16/02/16	Thu 16/03/17
1		Estudo do projeto	99 days	Tue 16/02/16	Fri 01/07/16
42		Abertura da empresa	156 days	Mon 04/07/16	Mon 06/02/17
97		Operação assistida	3 days	Tue 07/02/17	Thu 09/02/17
99		Inaugurar empresa	1 day	Fri 10/02/17	Fri 10/02/17
101		Encerramento do projeto	24 days	Mon 13/02/17	Thu 16/03/17

8.2. Controle do Cronograma

O controle do cronograma será feito em reuniões semanais de coordenação. Nessas reuniões serão discutidos: controle de prazo e custo, atas e pendências, e outros assuntos diversos.

Solicitação de mudança de prazos será analisada pela equipe do projeto, será verificado se existe a necessidade de alocar mais recursos nas atividades atrasadas e a solicitação de mudança será encaminhada para aprovação do gerente do projeto.

Para acompanhamento do projeto, iremos utilizar a Curva-S. Pelo histórico e o status atual, podemos visualizar tendências, uma vez que seus resultados contemplam todo o ciclo de vida do projeto.

Tabela 16 Atividades Críticas.

ATIVIDADES CRÍTICAS				
Tarefa	**Nome da tarefa**	**Duração**	**Início**	**Término**
75	Receber orçamento	1 dia	Seg 17/10/16	Seg 17/10/16
77	Contratar a montagem mecânica	1 dia	Seg 24/10/16	Seg 24/10/16
79	Elaborar documentação de segurança (APR)	1 dia	Qua 26/10/16	Qua 26/10/16
83	Elaborar especificação técnica para contratação da adequação elétrica do ponto comercial	2 dias	Ter 01/11/16	Qua 02/11/16
85	Receber orçamento	1 dia	Ter 08/11/16	Ter 08/11/16
87	Contratar a adequação elétrica	1 dia	Seg 14/11/16	Seg 14/11/16
88	Mobilizar equipe da montagem	1 dia	Ter 15/11/16	Ter 15/11/16
89	Elaborar documentação de segurança (APR)	1 dia	Qua 16/11/16	Qua 16/11/16
95	Assinar contratos	1 dia	Seg 12/12/16	Seg 12/12/16
98	Definir público-alvo	3 dias	Seg 12/12/16	Qui 15/12/16
99	Realizar pesquisa de parceiros comerciais	10 dias	Qui 15/12/16	Dom 25/12/16

Tabela 17 Milestones.

MARCOS DO PROJETO *(Milestones)*	
Nome da tarefa	**Data**
Estudo de viabilidade financeira finalizado	Ter 18/03/16
Equipamentos orçados	Qui 31/03/16
Serviços prestados definidos	Qua20/07/16
Licenças adquiridas	Qua10/08/16
Aquisição finalizada	Qui 06/10/16
Montagemmecânica finalizada	Seg31/10/16
Instalações elétricas finalizadas	Seg21/11/16
Contratos finalizados	Seg12/12/16
Clientes definidos	Seg02/01/17
Contratação e treinamento finalizados	Seg06/02/17
Equipamentos testados	Qui 09/02/17
Inauguração finalizada	Sex 10/02/17

Tabela XX Curva S do Projeto.

ECOLav

RELATÓRIO DE PROGRESSO

TÍTULO: **Abertura da empresa - ECOLav**

DATA: **10-fev-16**

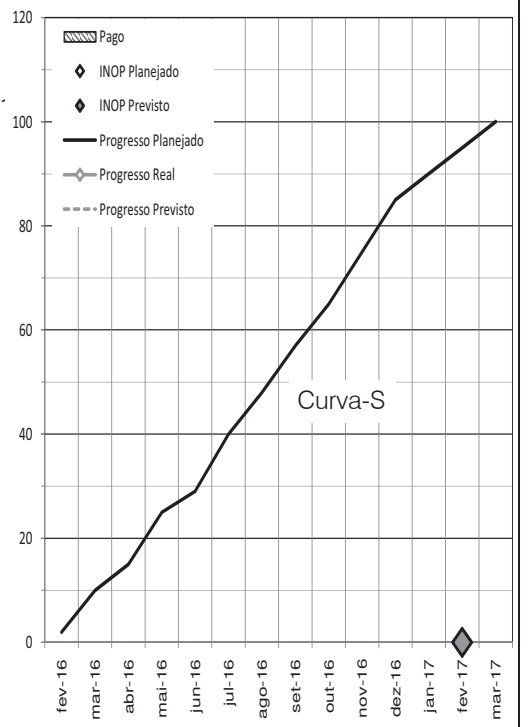
GERENTE DO PROJETO	ORÇAMENTO (R$ 1000)			DATAS DE INOP			DATAS ENCERRAMENTO		
	APROVADO	PREVISTO	DESVIO	APROVADO	PREVISTO	DESVIO	APROVADO	PREVISTO	DESVIO
	146	146	0%	10-fev-16	10-fev-16	**0%**	16-mar-17	16-mar-17	**0%**

OBJETIVO:

Inaugurar um centro de higienização e de embelezamento de veículos automotivos, com o conceito de lavagem, estética e proteção de veículos com o mínimo de utilização de água, atendendo a necessidade de sustentabilidade com base nas boas práticas do "selo verde".

ESCOPO:

- Aquisição de um ponto comercial em shopping, estacionamento de grandes hipermercados ou áreas com circulação expressiva de veículos;
- Infraestrutura elétrica
- Infraestrutura mecânica
- Obtenção de todas as licenças;
- Obter empréstimo junto ao BNDES;
- Treinamento aos sócios pelo SEBRAE/SP;



PROGRESSO POR FASE	
Projetos detalhados	0%
Contratações	0%
Fornecimentos	0%
Obras Civis	0%
Montagem	0%
Testes	0%
Operação Assistida	0%

ATIVIDADES EM ANDAMENTO	CONCLUSÃO	Avanço %	PRÓXIMAS ATIVIDADES	INICIO

DESCRIÇÃO DOS RISCOS	RESPOSTAS AOS RISCOS	RESPONSÁVEL	DATA	PROGRESSO

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

9.1. CUSTO DE IMPLANTAÇÃO

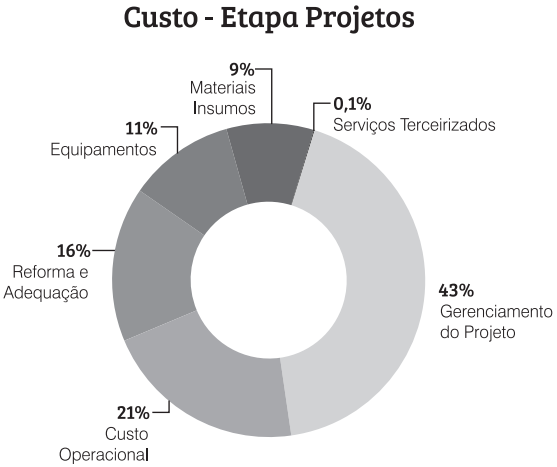
Tabela 18 Custo do Projeto.

Gerenciamento do Projeto				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Gerente do Projeto	12	vb	2.400,00	28.800,00
Analista Jr.	12	vb	900,00	10.800,00
Contador	12	vb	500,00	6.000,00
Subtotal				**45.600,00**
Reformas e Adequações				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Reforma civil - Materiais e Mão de obra	1	vb	8.350,00	8.350,00
Montagem Mecânica	1	vb	1.500,00	1.500,00
Adequação Elétrica - Materiais e Mão de obra	1	vb	7.000,00	7.000,00
Adequação Hidráulica - Materiais e Mão de obra	1	vb	500,00	500,00
Subtotal				**17.350,00**
Equipamentos				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Politriz DeWalt 7/9 Pol 1250w 110v Dwp849x	2	Unit.	700,00	1.400,00
Aspirador de pó e agua, 1400 W - 50 L	2	Unit.	700,00	1.400,00
Máquina a Vapor para lavagem de carros	1	Unit.	4.800,00	4.800,00
Computadores	1	Unit.	700,00	700,00
Mesas	1	Unit.	300,00	300,00
Cadeiras gerência	1	Unit.	80,00	80,00
Filtro de água	1	Unit.	300,00	300,00
Cadeiras de espera	1	Unit.	200,00	200,00
Armário funcionários	1	Unit.	400,00	400,00
Banco funcionários	1	Unit.	100,00	100,00
Máquina de lavar roupas e secar	1	Unit.	2.000,00	2.000,00
Subtotal				**11.680,00**
Serviços Terceirizados				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Central de segurança	1	mês	R$ 150,00	R$ 150,00
Subtotal				**R$ 150,00**

Materiais / Insumos				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Lixa d'água de polimento 1200 - 100 folhas	1	mês	100,00	100,00
Fita Crepe	1	mês	780,00	780,00
Jornal	1	mês	180,00	180,00
Massa de Polir nº01 - 1kg	1	mês	40,00	40,00
Massa de Polir nº02 - 1kg	1	mês	40,00	40,00
Estopa	1	mês	480,00	480,00
Cera Cristalizadora - 200g	1	mês	16,00	16,00
Panos multi uso	1	mês	472,00	472,00
Panos alta resistencia	1	mês	250,00	250,00
Borrifadores	1	mês	46,00	46,00
Baldes	5	mês	12,00	60,00
Produto HSW 200 PLUS	20	mês	38,00	760,00
Prot Dry 5L	26	mês	88,00	2.288,00
Prot Air	15	mês	47,80	717,00
Prot Mult 100	15	mês	25,17	377,55
Prot Carp 20	15	mês	49,90	748,50
Prot Vidro 5L	15	mês	29,90	448,50
Ourtrageous Orange	5	mês	147,00	735,00
Protegel Plus Silicone	15	mês	49,11	736,65
Subtotal				**9.275,20**
Custo Operacional				
Item a ser adquirido	**Qt.**	**Unid.**	**R$ Unitários**	**R$ Total**
Aluguel do ponto	6	mês	R$ 3.000,00	R$ 18.000,00
Energia Elétrica	6	mês	R$ 400,00	R$ 2.400,00
Água / Esgoto	6	mês	R$ 120,00	R$ 720,00
Telefone	6	mês	R$ 100,00	R$ 600,00
Subtotal				**R$ 21.720,00**
CUSTO DE IMPLANTAÇÃO				**R$ 126.003,20**

Tabela 19 Resumo de Custos – Etapa de Projeto.

	R$ Total	**%**
Gerenciamento do Projeto	45.600,00	36%
Reforma e Adequação	17.350,00	14%
Equipamentos	11.680,00	9%
Materiais / Insumo	9.275,20	7%
Custo Operacoinal	21.720,00	17%
Serviços Terceirizados	150,00	0,1%
Colaboradores	20.228,00	16,1%
TOTAL	**126.003,20**	**100%**



9.2 Fluxo de Caixa Mensal do Projeto

Tabela 20 Desembolso Mensal.

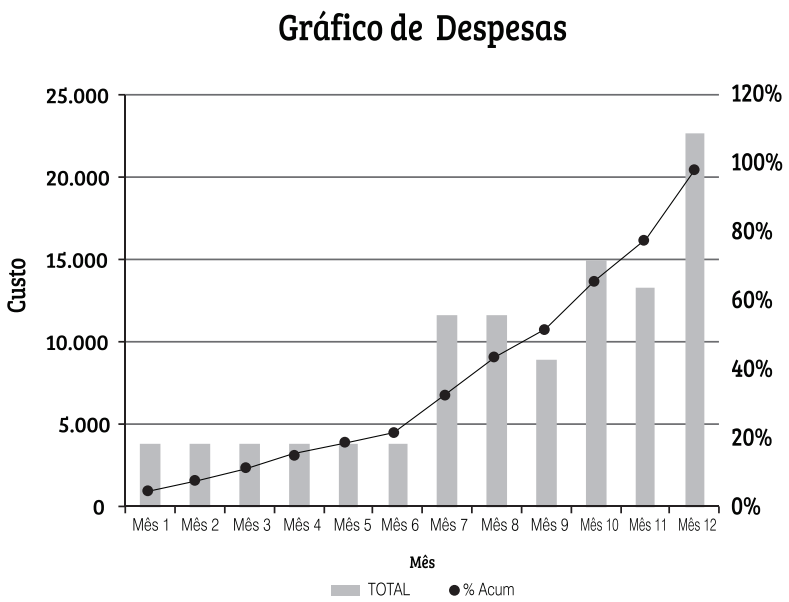
SAÍDAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Reforma civil - Materiais e Mão de obra						
Montagem Mecânica						
Adequação Elétrica - Materiais e Mão de obra						
Adequação Hidráulica - Materiais e Mão de obra						
Aluguel do ponto						
Gerente de Projeto	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Analista de Projetos Jr	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Equipamentos						
Contador	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Insumos (INAUGURAÇÃO)						
Custo Operacional						
Central de Segurança						
TOTAL	R$ 3.800,0	R$ 3.800,0	R$ 3.800,0	R$ 3.800,0	R$ 3.800,0	R$ 3.800,0

SAÍDAS	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Reforma civil - Materiais e Mão de obra	4.175,00	4.175,00				
Montagem Mecânica			1.500,00			
Adequação Elétrica - Materiais e Mão de obra				7.000,00		
Adequação Hidráulica - Materiais e Mão de obra				500,00		
Aluguel do ponto	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gerente de Projeto	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Analista de Projetos Jr	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Equipamentos					5.840,00	5.840,00
Contador	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Insumos (INAUGURAÇÃO)						9.275,20
Custo Operacional	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00
Central de Segurança						150,00
TOTAL	R$ 11.595,0	R$ 11.595,0	R$ 8.920,0	R$ 14.920,0	R$ 13.260,0	R$ 22.685,2

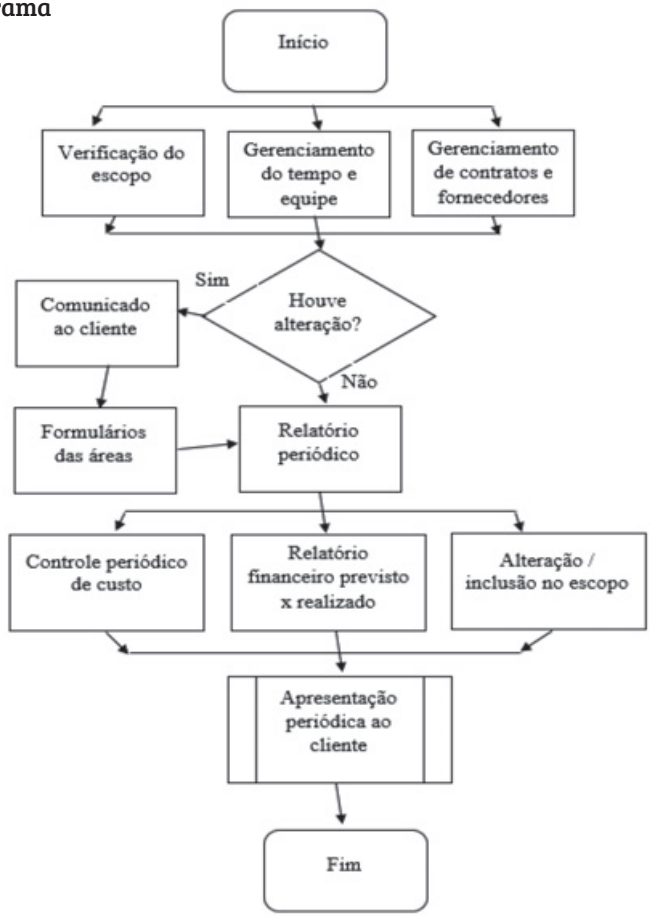
Tabela 21 Desembolso Mensal Acumulado.

Desembolso	TOTAL	%	% Acum.
Mês 1	3.800,00	4%	4%
Mês 3	3.800,00	4%	11%
Mês 4	3.800,00	4%	14%
Mês 5	3.800,00	4%	18%
Mês 6	3.800,00	4%	22%
Mês 7	11.595,00	11%	33%
Mês 8	11.595,00	11%	43%
Mês 9	8.920,00	8%	52%
Mês 10	14.920,00	14%	66%
Mês 11	13.260,00	13%	79%
Mês 12	22.685,20	21%	100%
TOTAL	105.775,20	100%	

Tabela 22 Curva "S" de desembolso mensal do Projeto.



9.4. Fluxograma



10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

10.1. Justificativa do Projeto e Indicadores de Sucesso do Projeto

O sucesso do projeto será atingido se a ECOLav for entregue dentro do prazo estipulado no cronograma do projeto, atendendo aos critérios de aceitação determinados neste documento.

10.2. Auditorias do Projeto e Revisões de Qualidade

10.2.1. Plano de Auditoria

As auditorias seguirão o planejamento abaixo para realização:

Auditor líder: Gerente de Projeto

Reunião de abertura: 9h com equipe do projeto e líder de auditoria.

Início da auditoria: 9h até 12h – Auditor conduzirá auditoria pela área com apoio do *checklist* de pontos de verificação.

Término da auditoria: 13h30 até 16h - Auditor conduzirá auditoria pela área com apoio do *checklist* de pontos de verificação.

Reunião de análise e fechamento: 16h com líder da área e líder de auditoria. Os pontos de não conformidade são comentados com a elaboração do plano de ação.

Reunião de encerramento: 17h com equipe do projeto e líder de auditoria. Reunião para devolutiva dos pontos auditados, apresentando o Plano de Ação elaborado com as não conformidades indicadas.

10.2.2. Cronograma de Auditorias

Tabela 23 Cronograma de auditorias.

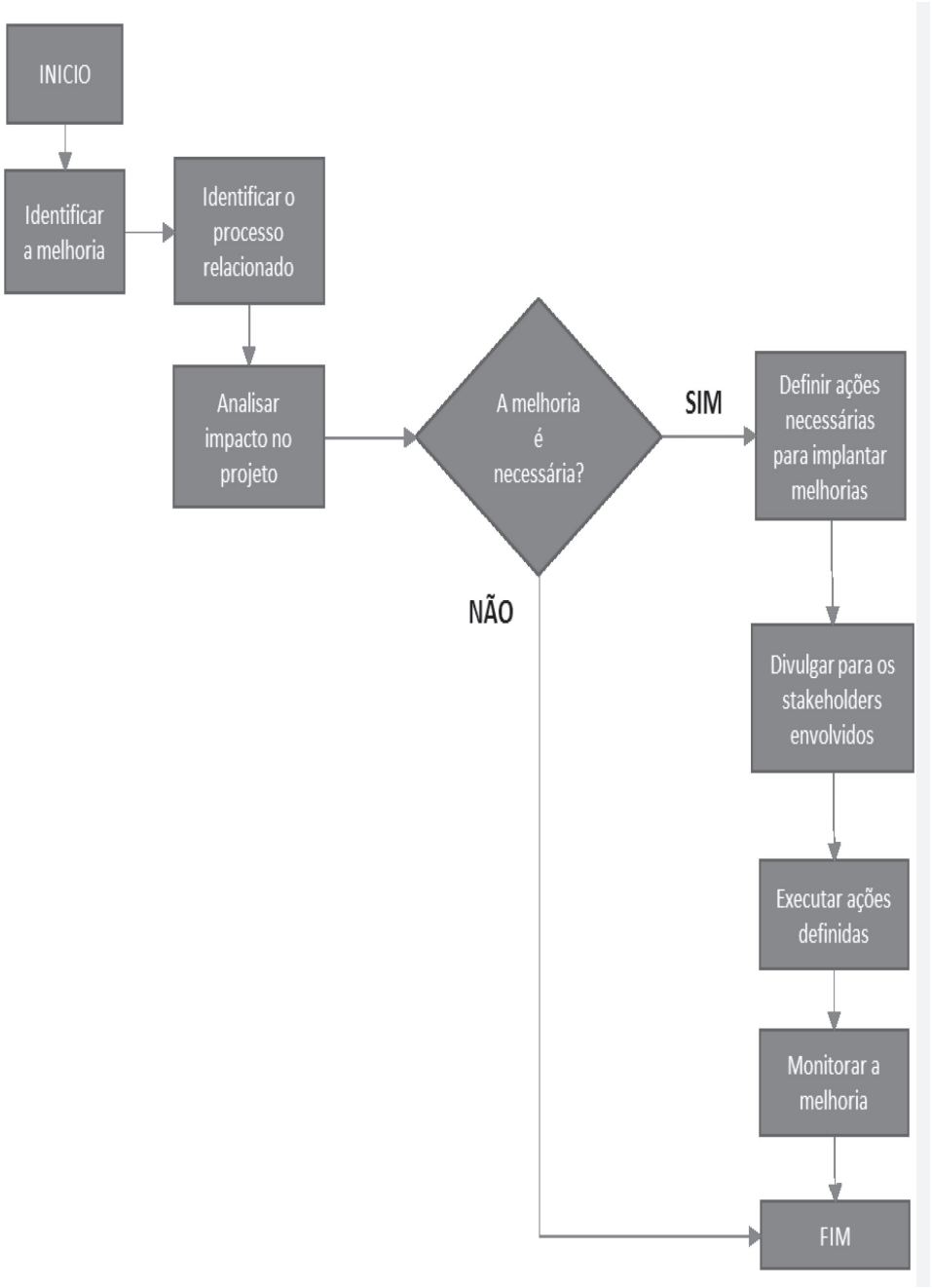
Cronograma de auditorias	mar/16				mai/16				jul/16				set/16				nov/16				jan/17				fev/17			
	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8	10	11	12	13
Áreas auditadas				■																								
1 - Planejamento				■												■								■				
2 - Aquisições						■	■												■				■	■				
3 - Custos										■	■												■	■		■		
4 - RH													■	■	■										■			
5 - Qualidade							■	■											■	■			■	■				
6 - Auditoria Final																									■	■	■	■

10.2.3. Checklist para Auditorias

Tabela 24
9.2.3. Checklist para auditorias.

JetLav	**Checklist para auditorias**				
Área:					
Responsável:					Data:
Nº	Item	Conforme? (Sim / Não)	Evidência	Prioridade (A/M/B)	Prazo de atendimento
1	A área está cumprindo o orçamento planejado do projeto?				
2	A área está cumprindo o prazo planejado do projeto?				
3	A área possui alguma ocorrência ambiental?				
4	Os processos estão conforme a especificação técnica?				
Assinatura:					
	Nome				

10.2.4. Processos de Melhoria Contínua



10.3. Processos de Monitoramento

Tabela 25 Processo de monitoramento.

WBS	Pacote de Trabalho	Descrição	Medição	Meta	Atividades e ações de garantia	Critério de Aceitação	Indicador	Quando	Responsável
1.1	Plano de Gerenciamento do Projeto								
1.1.2	Tempo	Restrição quanto à entrega total do projeto.	Inspeção e medição do andamento x cumprimento do cronograma	Possuir 50% do cronograma executado seismeses antes da conclusão do projeto.	Verificação e acompanhamento do projeto através do cronograma.	12 meses para início das operações.	25% do cronograma executado a cada três meses.	Após seis meses do início do projeto.	Alice Nascimento
1.1.8	Orçamento	Orçamento de aquisições do trabalho e reservas.	Inspeção e medição do andamento x cumprimento do planejamento de custos	Possuir R$ 50 mil de reserva.	Controle do orçamento através do planejamento de custos.	Ser aprovado pelo patrocinador, após apresentação do plano de custos.	Margem de erro de 5%.	Mensal.	João Sousa

10.4. Termo de Aceite

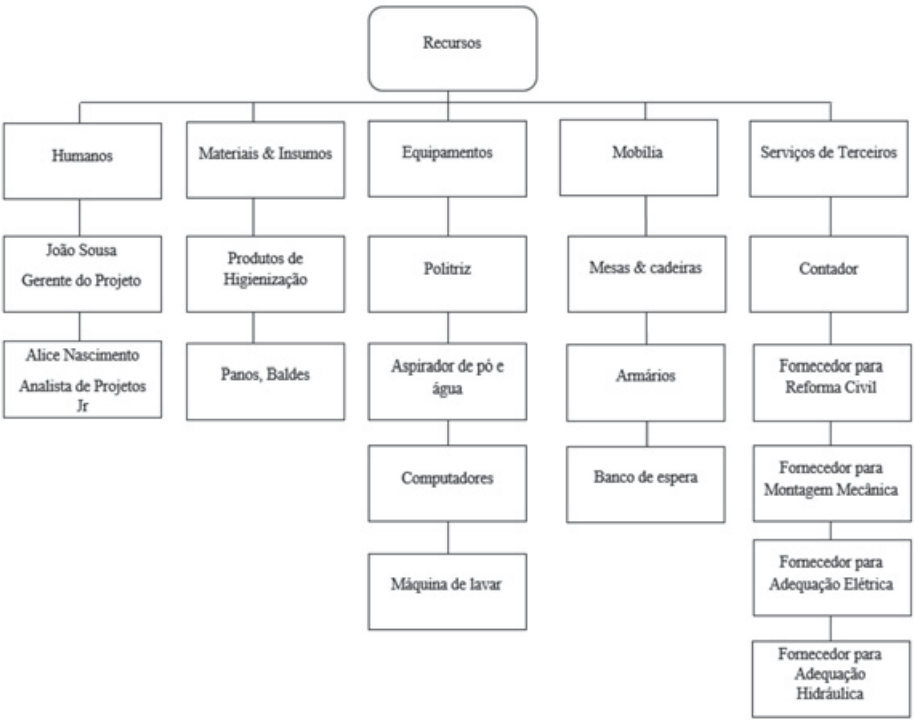
Tabela 26 Termo de aceite.

ECOLav	Termo de aceite			
Responsável: gestor do projeto			Data:	
Item	Área	Meio/Método de inspeção/Critério de aceitação	C	NC
1	Recepção/Sala de espera	O ambiente deve estar limpo e organizado		
		Os móveis, cafeteiras e bebedouros devem estar funcionando corretamente		
2	Local de lavagem de carros	O Local de lavagem deverá estar sempre organizado e limpo		
		Não deixar produtos jogados durante ou após o uso		
		Torneiras, ralos, interruptores, lâmpadas e equipamentos devem estar funcionando corretamente		
		Acesso dos veículos não deverá ter obstáculos		
3	Banheiros / Vestiário	O ambiente deve estar limpo e organizado		
		Os armários dos funcionários devem sempre permanecer fechados		
		Torneiras, ralos, interruptores, lâmpadas, descargas, devem estar funcionando corretamente		
4	Depósito	O ambiente deve estar limpo e organizado		
		Sempre estocar os produtos no devido lugar		
		Os produtos devem estar identificados		
5	Administração	O ambiente deve estar limpo e organizado		
		Os equipamentos devem estar funcionando corretamente		
6	Espera de carros	O ambiente deve estar limpo e organizado		
		Sinalização e iluminação adequados		
		Acesso dos veículos não deverá ter obstáculos		

11. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

Para definir e sequenciar as atividades do pacote de Gerenciamento de Recursos Humanos, o Gerente do Projeto, João Souza, estará focado, ao longo de 12 meses, no projeto ECOLav. Na fase de contratação, o Gerente do Projeto também será responsável pela seleção.

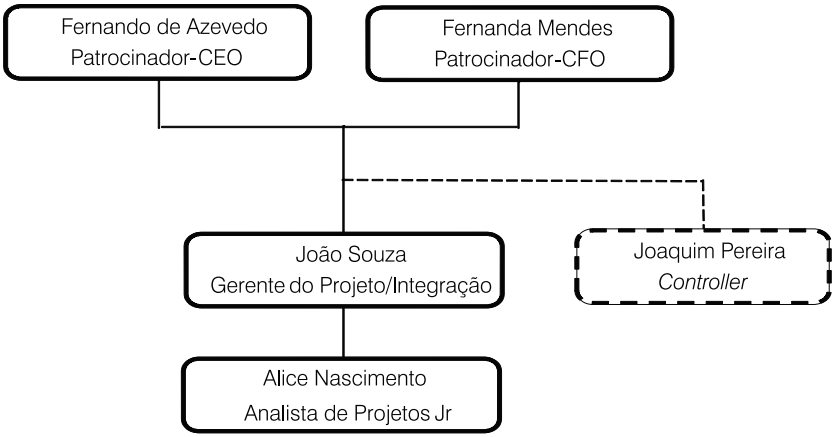
11.1. Estrutura Analítica dos Recursos (EAR)



12. PLANO DE GERECIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

12.1. Organograma do Projeto – Fase de Implantação

Para cumprir a proposta de custo, prazo e qualidade do projeto da ECOLav, a estrutura organizacional é enxuta, porém suficiente para suas necessidades.



12.2. Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto – Fase de Implantação

Tabela 27 Papéis e responsabilidades.

Nome	Cargo	Email	Celular	Telefone comercial
Fernando de Azevedo	Patrocinador CEO	fernando.azevedo@ecolav.com.br	11 9 9111-1110	11 3111-1110
Fernanda Mendes	Patrocinador CFO	fernanda.mendes@ecolav.com.br	11 9 9111-1111	11 3111-1111
Joaquim Pereira	Controller	joaquim.pereira@ecolav.com.br	11 9 9111-1114	11 3111-1114
João Souza	Gerente do Projeto/Integração	gp@projeto.com.br	11 9 8111-1112	11 4111-1111
Alice Nascimento	Analista de Projetos Jr	ajr@projeto.com.br	11 9 8111-1113	11 4111-1112

12.3. Matriz de Funções e Resposabilidades – Fase de Implantação

Tabela 28 Matriz de Funções e responsabilidades.

Nome	Cargo	Etapas					
		Concepção	Planejamento	Execução da Obra	Controle	Entrega	Pagamento
João Souza	Gerente do Projeto/Integração	CO, A	EX	CO, A	EX	A	CO, A
Alice Nascimento	Analista de Projetos Jr	EX	AP	EX	AP	AP	AP

Legenda : A =- Aprova; AP = Apoia; CO = Coordena; EX = Executa; SO= Solicita

12.4. Matriz de Habilidades Interpessoais – Fase de Implantação

Tabela 29 Matriz de habilidades interpessoais.

Nome	Cargo	Competências imprescindíveis por cargo								
		Gestão de Pessoas	Empreendedorismo	Planejamento	Administração	Financeira	Legislação	Qualidade do Serviço	Marketing	Processos & Inovação
João Souza	Gerente do Projeto/Integração	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Alice Nascimento	Analista de Projetos Jr			x	x					x

12.5. Plano de Treinamentos – Fase de Implantação

O plano de treinamento da equipe de operações foi alinhado às necessidades identificadas na pesquisa de mercado e ao escopo do projeto.

Tabela 30 Plano de treinamento.

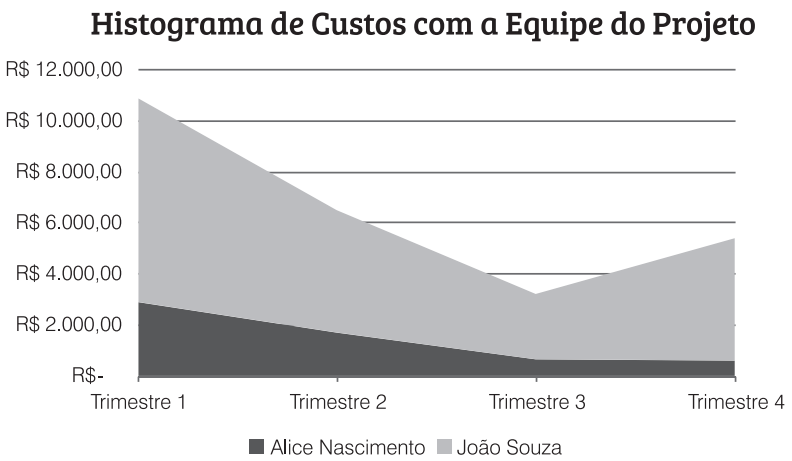
Treinamento	Descrição	Duração (horas)	Data	Público		Competência a ser desenvolvida	Valor R$
				João Souza - Gerente do Projeto/Integração	Alice Nascimento - Analista de Projetos Jr		
Introdução à gestão automotiva	8h de curso com foco em centros automotivos, destinado ao público com pouca ou sem experiência no negócio. Indicado para pessoas que tem interesse na abertura do negócio.	8	22/02/2016	x	x	Visão do Negócio	R$ 250,00
Curso de Lavagem a Seco	Palestra introdutiva sobre a abertura, administração e desafios de um lava jato a seco.	4	26/02/2016	x	x	Visão do Negócio	gratuito

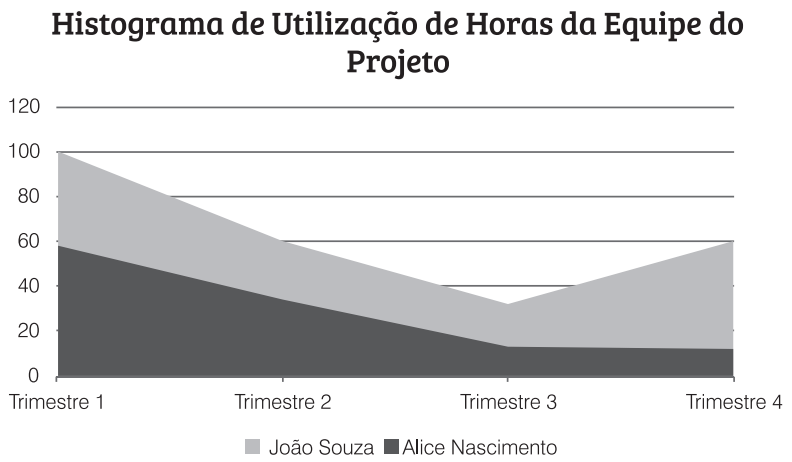
12.6. Calendário Trimestral de Alocação das Horas dos Recursos Humanos – Fase de Implantação

Tabela 31 Alocação das horas dos recursos humanos.

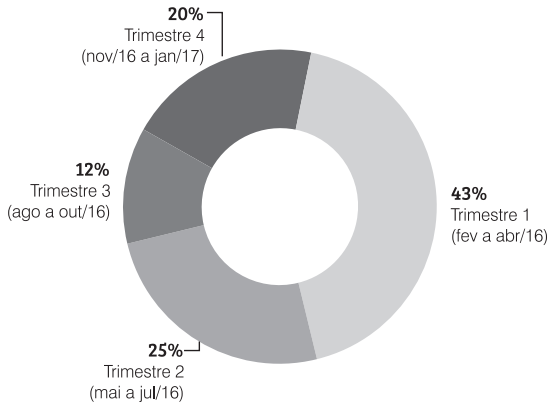
Nome	Cargo	Descrição da Função	Trimestre 1 (fev a abr/16)	Trimestre 2 (mai a jul/16)	Trimestre 3 (ago a out/16)	Trimestre 4 (nov/16 a jan/17)	Total de Horas	Valor unit. Hora	Valor total
João Souza	Gerente do Projeto/Integração	Desenvolver, integrar e garantir que o plano de gerenciamento da integração do projeto seja realizado de acordo com o escopo, prazo, custo e qualidade, além de alinhado com a estratégia de forma a obter o sucesso do gerenciamento e do projeto.	100	60	32	60	252	R$ 80,00	R$ 20.160,00
Alice Nascimento	Analista de Projetos Jr	Implementar e garantir que os planos do gerenciamento do projeto esteja e siga de acordo com os requisitos informados pelo cliente.	58	34	13	12	117	R$ 50,00	R$ 5.850,00
						Total de horas:	369	Total:	R$ 26.010,00

12.7. Histograma– Fase de Implantação



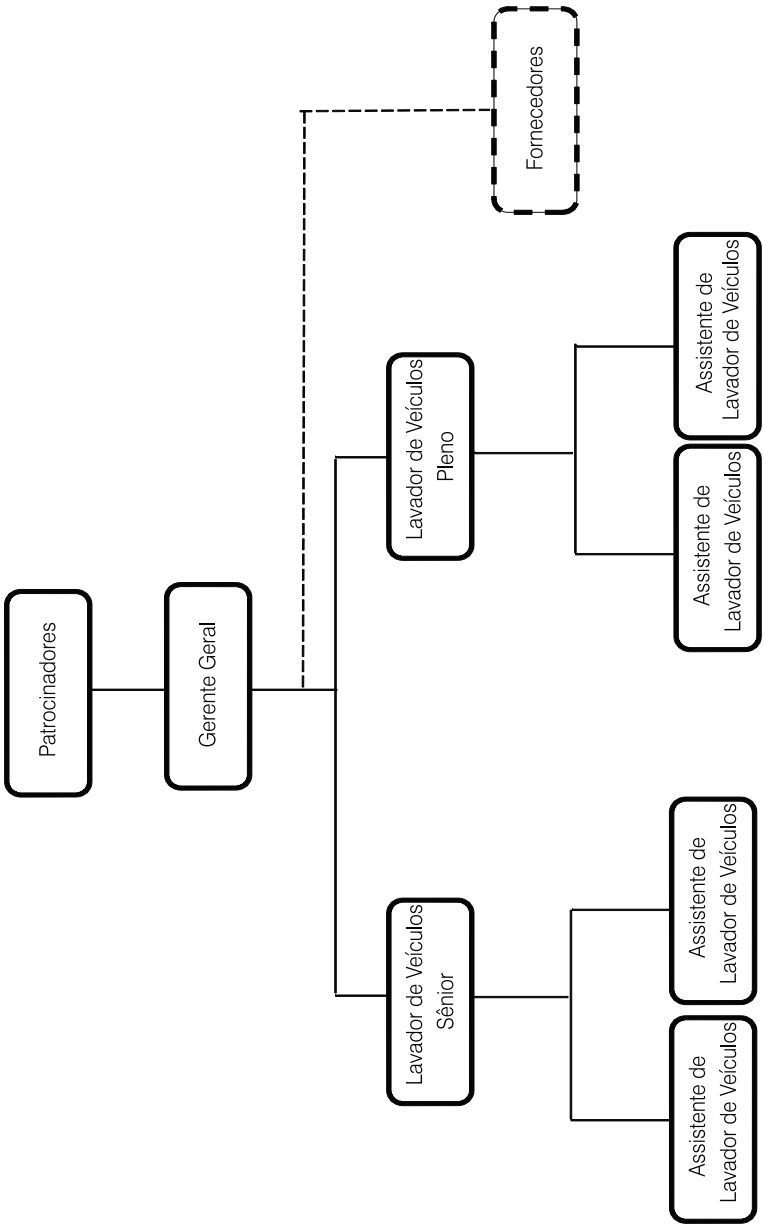


12.8. Porcentagem de Utilização das Horas Trimestrais dos Recursos Humanos – Fase de Implantação



12.9. Organograma - Fase de Operação

No início das operações, seis funcionários trabalhando com o Gerente são suficientes: enquanto o Gerente cuida do atendimento aos clientes, dois colaboradores fazem as lavagens e os outros quatro dão o acabamento. Quando for necessário ampliar tal estrutura, a divisão de tarefas deve ser a mesma.



12.10. Matriz de Responsabilidades – Fase de Operação

Atividade	Patrocinadores	Gerente Geral	Lavador de Veículo Sênior	Lavador de Veículo Pleno	Assistentes
Lavagem a seco			T	S	
Polimento			T	S	
Cristalização e vitrificação de pintura			T	S	
Controle de estoque de produtos			T		
Entrega do veículo pós-serviço executado		T	S		
Cobrança de serviço executado		T	S		
Abertura e fechamento de caixa		T	S		
Controle de ações de marketing		T	S		
Gerenciamento de terceiros		T	S		
Compra de produtos		T	S		
Reporte de resultados		T	S		
Autorização de Mudanças no Escopo	T	S			

Legenda

Titular	T
Suplente	S

12.11. Cursos – Fase de Operação

Nome do curso/palestra	Instituição	Duração (horas)	Custo	Gerente Geral	Lavador de Veículo Sênior	Lavador de Veículo Pleno	Assistente de Lavador de Veículos	Competência
Aprender a empreender	Sebrae	5	gratuito	x				Empreendedorismo
Planejamento: o primeiro passo para seu negócio	Sebrae	2	gratuito	x				Planejamento
Escolha os melhores caminhos para sua empresa	Sebrae	2	gratuito	x				Administração
Saiba administrar o capital de giro	Sebrae	2	gratuito	x				Financeira
Por dentro dos custos, despesas e preço de venda	Sebrae	2	gratuito	x				Financeira
Organize o caixa de sua empresa e não perca dinheiro	Sebrae	2	gratuito	x				Financeira
Na medida: gestão financeira	Sebrae	4	R$ 260,00	x				Financeira
Na medida: gestão de pessoas e equipe	Sebrae	4	R$ 280,00	x				Gestão de Pessoas
Como mapear os processos de sua empresa	Sebrae	2	gratuito	x				Processos & Inovação
Sebrae-SP responde: contrato de trabalho. Questões trabalhistas	Sebrae	2	gratuito	x				Legislação
Melhore a relação com seu cliente	Sebrae	2	gratuito	x				Marketing
Satisfaça e encante seus clientes	Sebrae	2	gratuito	x				Marketing
Conquiste seu cliente	Sebrae	2	gratuito	x				Marketing
Saiba como fazer um plano de marketing	Sebrae	2	gratuito	x				Marketing
Lavagem a seco	Technotrade	8	R$ 400,00		x	x	x	Qualidade do Serviço
Polidor de automóveis	Senai SP	40	R$ 612,00	x	x	x	x	Qualidade do Serviço
Cristalização e vitrificação de pintura	Senai SP	180	R$ 350,00		x	x	x	Qualidade do Serviço
Limpeza de estofados	Limperfine	8	R$ 420,00	x	x	x	x	Qualidade do Serviço
Auxiliar de climatização de automóveis	Senai SP	62	R$ 350,00		x	x	x	Qualidade do Serviço
Utilização do sistema de gestão de centro automotivo	Software Insertsoft BOX	4	R$ 200,00	x	x	x		Processos & Inovação

12.12. Descrição das Funções – Fase de Operação

Cargo:	**LAVADOR DE VEICULOS SÊNIOR ou PLENO**
Requisitos:	Carteira de motorista
Descrição resumida:	Atuar com lavagem e secagem de veículos, aplicação de produtos, higienização e polimento.
Média Salarial(fonte: Catho):	R$ 912,86 (mínimo R$ 727,43, máximo R$ 1.300,00)
Benefícios:	Vale transporte; vale refeição; plano de saúde.

Descrição completa:	Executar tarefas de lavagem dos veículos, removendo pó e outros detritos na parte interna e externa, utilizando máquinas pneumáticas e aspiradores de pó, escovas e materiais similares.
	Lavar a lataria, vidros e outras partes necessárias do veículo utilizando equipamento e material apropriado.
	Efetuar polimento da estrutura metálica dos veículos.
	Controlar o estoque de material de limpeza, bem como a periodicidade da lavagem dos veículos. Cuida o posto de trabalho, limpando e organizando o espaço físico e recursos materiais sob sua responsabilidade durante o turno, com a finalidade de assegurar a ordem e a vida útil satisfatória dos equipamentos.
	Zelar pela saúde, segurança e meio ambiente pessoal e dos alheios, atentando-se constantemente para operações perigosas com riscos de acidentes, bem como utilizando equipamento de proteção individual , quando necessário, a fim de manter a integridade física própria e a de terceiros.
	Solicitar a orientação do superior imediato, quando do surgimento de dúvidas atinentes ao desenvolvimento das tarefas, contribuindo desta forma para a eficácia do trabalho.
	Participar de treinamentos e seminários que propiciem o aprimoramento e o aperfeiçoamento do conhecimento no próprio setor de atuação ou cargo exercido, objetivando a melhoria contínua, bem como o desenvolvimento profissional e pessoal.
	Prestar atendimento e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo exercido, conforme orientação e/ou solicitação do superior imediato.

Cargo:	**GERENTE GERAL**
Requisitos:	Experiência de, pelo menos 2 anos, na gestão de lava rápidos automotivos
Descrição:	Realizar a gestão do empreendimento reportando-se diretamente ao conselho de administração, garantindo o desempenho e a qualidade e resultado financeiro esperado pelos investidores. Administrar todas as questões relativas aos recursos humanos internos e contratos. O empreendedor envolvido com atividades relacionadas a lavagem de automóveis a seco deve possuir um perfil que o mantenha na vanguarda do setor. É aconselhável uma autoanálise para verificar qual a situação do futuro empreendedor frente a esse conjunto de características e identificar oportunidades de desenvolvimento. A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo. • Ter paixão pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio. • Pesquisar e observar permanentemente o mercado em que está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio. • Ter atitude e iniciativa para promover as mudanças necessárias. • Acompanhar o desempenho dos concorrentes. • Saber administrar todas as áreas internas da empresa. • Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos. • Ter visão clara de onde quer chegar. • Planejar e acompanhar o desempenho da empresa. • Ser persistente e não desistir dos seus objetivos. • Manter o foco definido para a atividade empresarial. • Ter coragem para assumir riscos calculados. • Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças. • Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las. • Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais.
Salário:	R$ 3.000,00
Benefícios:	Vale transporte; vale refeição; plano de saúde.

Cargo:	**ASSISTENTE DE LAVADOR DE VEÍCULOS**
Requisitos:	Ter, no mínimo, 16 anos.
Descrição resumida:	Executa tarefas de lavagem dos veículos, removendo pó e outros detritos na parte interna e externa, utilizando máquinas pneumáticas e aspiradores de pó, escovas e materiais similares conforme orientação. Lava a lataria, vidros e outras partes necessárias do veículo utilizando equipamento e material apropriado.
Salário:	R$ 800,00
Benefícios:	Vale transporte; vale refeição; plano de saúde.

12.13. Normas de Segurança do Trabalho – Fase de Operação

Formulário Anual de Verificação do Atendimento às Normas de Segurança dos Funcionários

Norma	Aplicação	Descrição	Data	Ações	Responsável
NR-6	Equipamentos de proteção individual	O empregador é obrigado a fornecer para cada um dos funcionários luvas de látex, avental impermeável, botas de borracha, protetor auricular e máscara para manuseio de produtos químicos. Além disso, deve oferecer treinamento para a utilização correta do material.	__/__/__		
NR-7	Exames médicos e PMCSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)	Além dos exames médicos admissional e demissional, avalia-se a saúde do funcionário de acordo com os níveis de risco e insalubridade aos quais ele está submetido.	__/__/__		
NR.9	PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	O objetivo é antecipar possíveis riscos ambientais no no local de trabalho.	__/__/__		
NR.13	Caldeiras e vasos de pressão	Os trabalhadores em lava-rápidos operam hidrocompressores que precisam ser periodicamente vistoriados.	__/__/__		
NR-15	Atividades e operações insalubres	Os fatores de insalubridade aos quais os funcionários de lava-rápidos estão submetidos são, principalmente, a umidade e o ruído (barulho do hidrocompressor).	__/__/__		
NR-21	Trabalho a céu aberto	Clínicas de saúde e outras empresas especializadas podem verificar a obediência às normas vigentes e orientar sobre as modificações necessárias. O estrito cumprimento das regras evita processos trabalhistas.	__/__/__		

12.14. Pesquisa de Satisfação do Cliente – Fase de Operação

Qual seu grau de satisfação em relação ao(s):	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Produtos e serviços oferecidos?				
Tempo de espera?				
Processo de agendamento?				
Pontualidade no atendimento?				
Qualidade no atendimento dos profissionais?				
Limpeza do ambiente?				
Explicação e conhecimento técnico dos profissionais?				
De maneira geral, qual é o seu grau de satisfação com a ECOLav?				
Você gostaria que mudássemos ou incluíssemos algum produto ou serviço na ECOLav?				

Você gostaria que entrássemos em contato com você?
Nome: Telefone:

13. PLANO DO GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO (*KNOWLEDGE MANAGEMENT PLAN*)

Podemos definir a Gestão do Conhecimento como a modalidade de gestão que facilita o controle e acesso às informações relevantes num processo de trabalho. O conhecimento parte de uma informação, pesquisa, experiência e produz impactos

positivos ou negativos na sociedade e em determinada organização, dependendo de como esse conhecimento é selecionado, analisado e administrado.

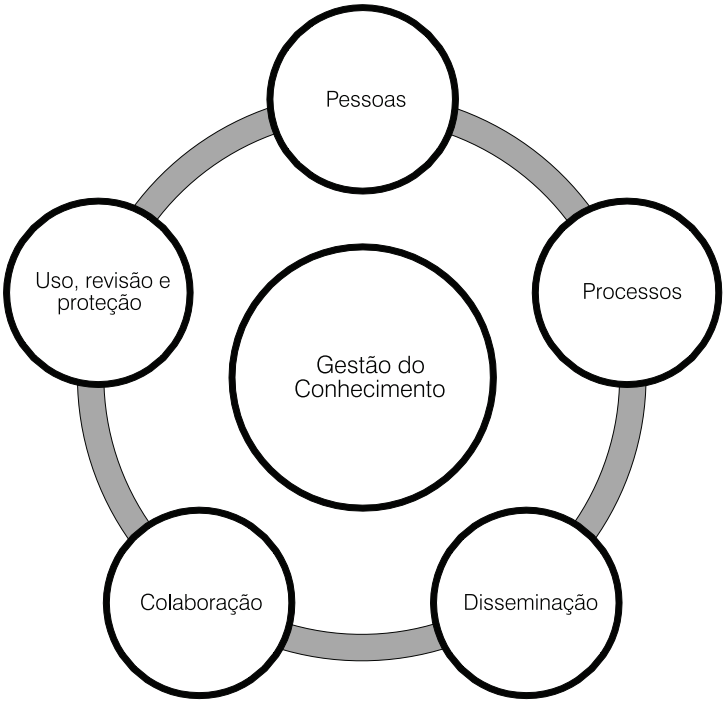


Tabela XX Plano de ação da Gestão do Conhecimento.

Âmbito	Descrição	Ação na ECOLav	Data
Pessoas	Envolver as pessoas na Gestão do Conhecimento	Projeto ECOAprendiz com objetivo de apresentar e incentivar o conhecimento.	13/02/16 (após a inauguração) e a cada funcionário contratado (processo de admissão).
Processos	A partir da geração dos conhecimentos no dia a dia, formalizar o processo do conhecimento em questão.	Gerente irá acompanhar um funcionário em suas atividades e, nos demais dias da semana checar a execução dos demais em relação à mesma atividade. Gerente irá preparar o processo de como esta atividade está sendo desenvolvida.	Toda primeira segunda-feira do mês.
Disseminação	Apresentar o processo para as pessoas esclarecendo dúvidas.	Impresso será disponibilizado no mural dos funcionários.	Segunda segunda-feira do mês.

Colaboração	A partir do processo mapeado, promover uma conversa sobre como tem sido as práticas, com objetivo de contribuir com a colaboração e melhoria do processo que foi apresentado.	Café da manhã de integração.	Terceira segunda-feira do mês.
Uso, revisão e proteção	Ações recorrentes para uso, revisão e proteção do conhecimento.	Gerente reúne funcionários e apresenta processos para reciclagem. Se necessário, Gerente fará revisão do processo, cumprindo etapas apresentadas. Após três meses, o processo será arquivado na rede da ECOLav. Gerente é o responsável pela proteção dos documentos gerados na Gestão do Conhecimento.	Primeira segunda-feira do ano.

13.1. Autoavaliação e Registro de Lições Aprendidas

O conhecimento parte de uma informação, pesquisa, experiência e produz impactos positivos ou negativos na sociedade, dependendo de como esse conhecimento é filtrado, analisado e gerido. Ao final do projeto, ficam as lições aprendidas e podemos aplicar a gestão do conhecimento, para controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado de informações para ser utilizado em projetos semelhantes.

O gerente de projetos deve preencher a planilha abaixo de Lições Aprendidas e armazená-la no repositório de documentação eletrônico.

O plano de gerenciamento de recursos humanos contemplará a autoavaliação e o registro de lições aprendidas, que será anexado aos documentos do projeto:

Formulário de Registro Periódico de Lições Aprendidas

ECOLav

Lições Aprendidas

Projeto								
Número		Referência						
Item	Data	Evento	Lição aprendida	Artefato	Fase do ciclo de desenvolvimento	Grupo de processos de gerenciamento
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Versão	Autor	Data	Revisor	Data	Principais alterações

Formulário: ART_LicoesAprendidas_v8.0

Formulário de Autoavaliação Final das Lições Aprendidas do Gerenciamento do Projeto

Aspecto	Sim	Não	Comentários
Os produtos entregues correspondem aos descritos no plano de escopo?			
Foi elaborado um relatório de auditoria final dos resultados?			
Houve desvios entre os prazos realizados e programados?			
Houve desvios entre os custos efetivos e os orçados?			
Os desvios poderiam ter sido evitados?			
Ocorreram riscos não previstos?			
Os clientes/usuários estão satisfeitos?			
A equipe ficou satisfeita com o apoio dos colaboradores?			
Houve cooperação e comprometimento das pessoas?			
O projeto foi bem administrado?			
O projeto foi bem documentado?			
Houve problemas de comunicação?			
Os fornecedores entregaram seus produtos/serviços em conformidade com as especificações combinadas?			
O que faríamos da mesma forma?			
O que faríamos de maneira diferente?			
O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?			
Que recomendações devemos incluir para melhorar os próximos projetos?			
Nome:	Cargo:		
Assinatura	Data:		

14. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

As tarefas do Plano de Comunicações do projeto são de responsabilidade do Gerente de Projetos e estão classificadas em dois subitens: Plano de Reuniões e Plano de Gerenciamento da Documentação.

É importante lembrar que os envolvidos no projeto devem ser treinados e estar preparados para interpretar e dar feedback quanto aos questionamentos do projeto.

14.1. Plano de Gerenciamento de Reuniões (*Meeting Management Plan*)

Eventos e Frequências de Comunicação						
EVENTO	**OBJETIVO**	**RESPONSAVEL**	**FORMA**	**REGISTRO**	**FREQUENCIA**	**INTERESSADOS**
Termo de Abertura do Projeto	Autorizar formalmenteo início o projeto	Gerente do Projeto	Documento	Formulário	Uma vez	Equipe do projeto e investidores
Reunião de Kick-Off	Oficializar o início do projeto	Gerente do Projeto	Reunião	Ata de reunião	Uma vez	Equipe do projeto e investidores
Plano de Gerenciamento do Projeto	Apresentar todas as áreas do gerenciamento do projeto	Gerente do Projeto	Documento	Plano	Quando necessário	Equipe do projeto e investidores
Organograma	Apresentar a estrutura organizacional	Gerente do Projeto	Documento	Documento	Quando necessário	Equipe do projeto e investidores
Cronograma	Apresentar as atividades e execução do projeto	Gerente do Projeto	Documento	Documento	Mensal	Equipe do projeto e investidores

Histograma	Apresentar a alocação dos recursos	Gerente do Projeto	Documento	Documento	Trimestral	Equipe do projeto e investidores
Registro de Riscos	Apresentar as oportunidades e ameaças identificadas durante a execução do projeto	Gerente do Projeto	Documento	Formulário	Mensal	Gerente do Projeto

Nota Foi disponibilizado apenas uma parte da tabela como ilustração.

14.2. Plano de Gerenciamento da Documentação

14.2.1. Plano de Divulgação

Para informar os potenciais clientes a respeito do nosso negócio, estão previstas ações de divulgação após a inauguração:

Ação	Descrição	Valor Unitário
Panfletos	Impressão de panfletos e duas pessoas para distribuição	Panfleto: R$ 50,00 Mão de Obra: R$ 50,00
Outdoor	Chamar atenção para o estabelecimento um mês antes da inauguração em um ponto estratégico de Osasco	R$ 200,00
Anúncio Jornal	Anúncio nos classificados de domingo	R$ 100,00
Anúncio internet	Divulgação nos Canais do YouTube, WebSites	R$ 100,00

Em fase de desenvolvimento do projeto, utilizaremos as seguintes tecnologias e ferramentas para informar sobre o nosso negócio:

Ferramenta	Responsável	Perfil de acesso	Ação	Interessados	Frequência
Starteam	Gerente de Projetos	LE / A / C	Manter a última versão dos documentos gerados ao longo do projeto (Plano de Gerenciamento da Documentação)	Envolvidos no projeto	Semanal
Website	Gerente de Comunicação	LE / A / C	Manter o website ecolav.com.br atualizado e configurado.	Envolvidos no projeto	Mensal
E-mail - Outlook	Gerente de Comunicação	LE / A	Receber e enviar mensagens, arquivos e realizar agendamento de reuniões.	Envolvidos no projeto	Integral

Telefone	Analista Jr	LE / A	Manter cadastro atualizado dos envolvidos no projeto.	Envolvidos no projeto	Mensal
Ata de Reunião	Gerente de Comunicação	LE / A / C	Registrar o que foi acordado nas reuniões.	Envolvidos no projeto	Dois dias após a reunião
Formulário Solicitação de Mudança	Gerente de Projetos	LE / A / C	Preencher formulário	Envolvidos no projeto	Sempre que alguma necessidade de mudança de escopo, ou atraso no projeto for identificada.
Reunião Status Report	Gerente de Projetos	LE / C	Manter o posicionamento do projeto atualizado.	Diretoria ECOLav e acionistas	Quinzenal

Abaixo, seguem modelos das ferramentas citadas acima, utilizadas durante o desenvolvimento do projeto:

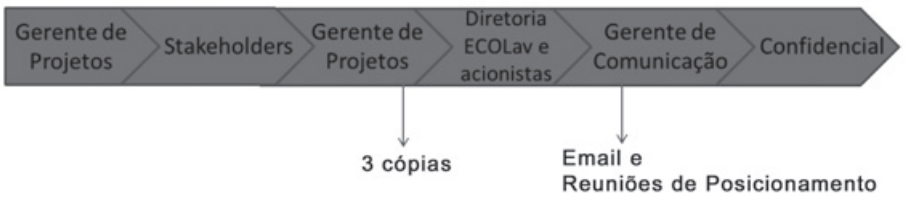
14.3. Gerenciamento Eletrônico da Documentação

- *Starteam*
  A ECOLav trabalha com a ferramenta que rastreia mudanças durante o ciclo de vida de desenvolvimento do software para assegurar o controle centralizado de projetos de desenvolvimento. É uma ferramenta como o Google Drive, porém com a diferença de controle de versão.

- E-mail
  Todos os profissionais da empresa terão a ferramenta Outlook, para receberem os agendamentos de reuniões, atas, posicionamentos.

- Ata de Reunião
  Deve ser enviada aos envolvidos para análise, com o prazo de dois dias para retorno da análise. Após isso, o Gerente de Comunicação, que é o responsável pela elaboração da ata, deve formalizar as decisões acordadas.

- *Status Report*
  Apresentaremos em formato de Relatório de Progresso do projeto, abaixo está o workflow do relatório.



- Solicitação de Mudança
  Consiste em um formulário providenciado como uma Solicitação de Mudança, quando alguma necessidade de mudança de escopo ou atraso no projeto é identificado. O modelo de formulário está citado no Capítulo Gerenciamento de Alteração de Escopo, item 7.8 Procedimentos.

- Website
  O Lava-Rápido ECOLav tem um website sob o domínio www.ecolav.com.br, onde temos o Gerenciamento da Configuração. Os equipamentos do lava-rápido podem ser acionados pelo aparelho celular, desde que este seja Android ou IOS 9.2.1, pelos Funcionários e Diretoria da ECOLav.

14.4. Classificação dos Documentos

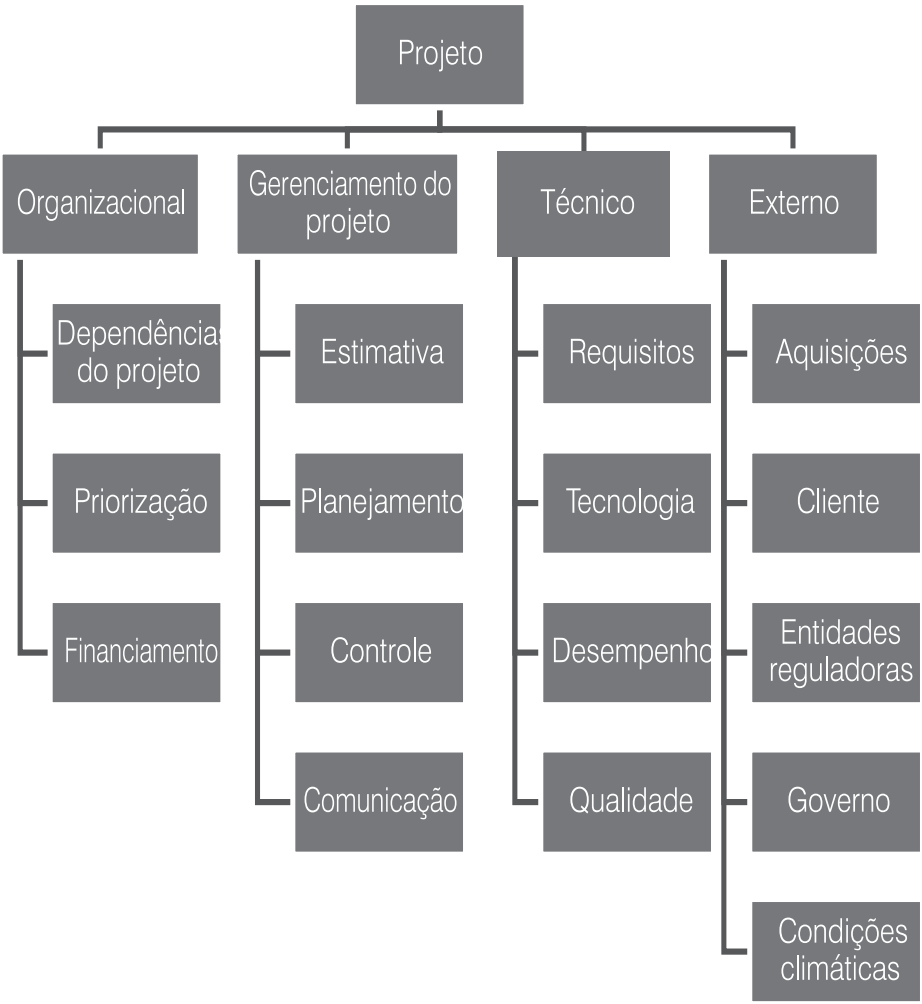
Os documentos são classificados conforme tabela abaixo para habilitar o acesso somente às pessoas autorizadas:

Classificação	Pessoas autorizadas	Documentos
Confidencial-GP	Equipe de gerenciamento do projeto	- Histograma - Registro de Riscos - Status Report Relatório de Custos
Confidencial	Equipe do projeto	- Plano de Gerenciamento do Projeto Ata de reunião, Plano de Comunicação, Relatório de Progresso do Projeto
Privada	Toda empresa	- Organograma - Cronograma Ferramenta Starteam
Pública	Sem restrição	- Termo de Abertura do Projeto - Termo de Encerramento - Lições Aprendidas

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

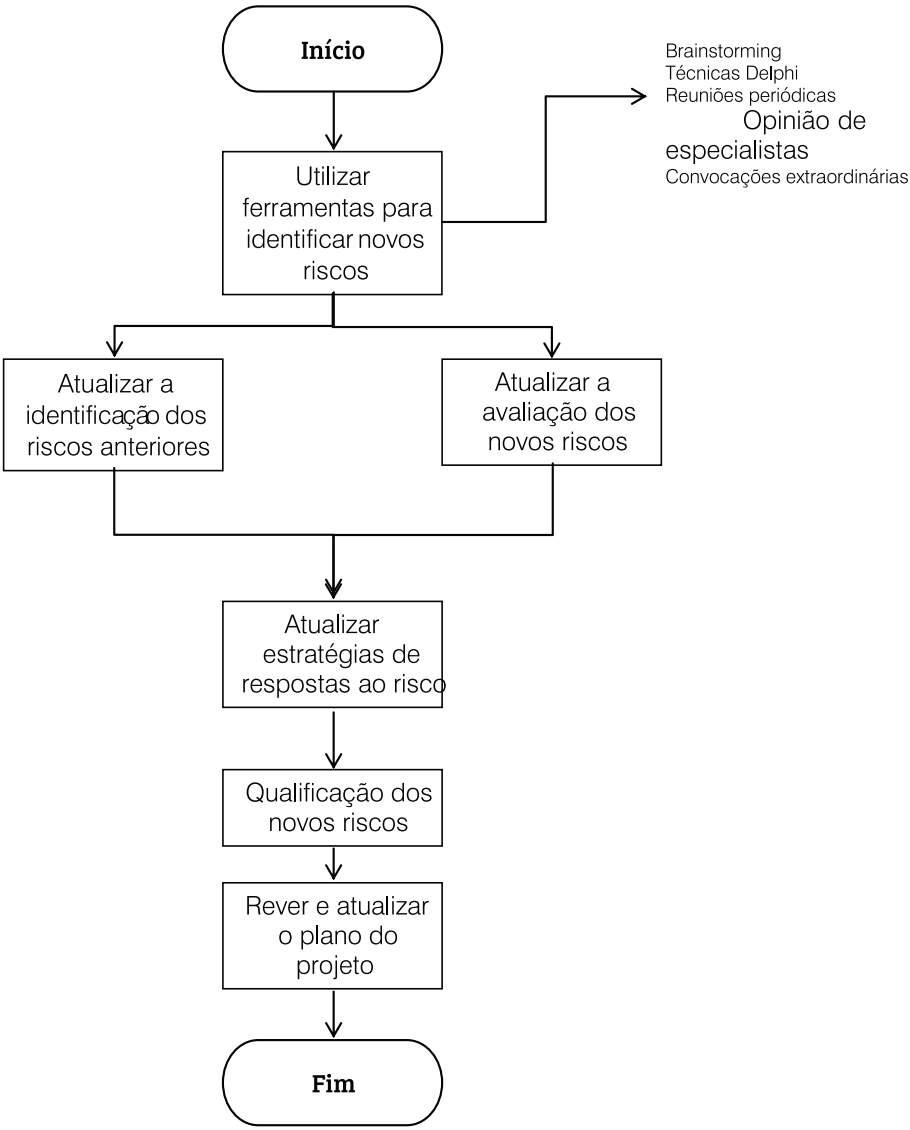
Membro da Equipe	**Responsabilidades**
GP	Certificar que os riscos foram identificados e tratados de modo a aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Monitorar os riscos conforme descritos neste plano. Divulgar informações pertinentes aos riscos do projeto de acordo com o plano de comunicação do projeto.
Patrocinadores do Projeto	Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências. Aprovar o uso das reservas de contingência.
Analista de Projetos Jr	Auxiliar o GP nosprocessos de risco

14.5. EAR (Estrutura Analítica dos Riscos)



14.6. Fluxograma de Apontamento de Riscos

No decorrer da evolução do projeto, solicitações de mudanças ou apontamento de novos riscos deverão seguir este fluxo:



14.7. Identificar, Qualificar e Planejar Resposta aos Riscos

O processo de identificação dos riscos seguiu os seguintes passos:

- Reunião com equipe do projeto: com o intuito de definir quais documentos seriam gerados, e quais modelos e metodologia seriam utilizados. A partir dessa reunião, definiu-se que o gerente de projeto seria o responsável pelo Plano de Gerenciamento de Risco e que a equipe o auxiliaria na criação do Registro de Riscos do projeto, utilizando o *Brainstorm* e opinião especializada como metodologia.

- *Brainstorm* com equipe do projeto: o gerente do projeto, em conjunto com a equipe, se reuniu e fez um *Brainstorm*, conseguindo assim identificar os riscos, qualificá-los e posteriormente planejar a resposta para cada risco identificado. Munido das informações necessárias, o Registro de Risco foi gerado, vide tabela:

Riscos							
Legenda	Abas	Severidade	Probabilidade	Impacto	Categoria	Ação	Prior.
Definição		Probabilidade x Impacto					
Domínio	Instruções	1-Muito baixa		1-Muito baixo	Organizacional	Prevenir	0-Sem prioridade
	Riscos	2-Baixa		2-Baixo	Gestão do projeto	Mitigar	1-Baixa
	Ações	3-Média		3-Médio	Técnico	Transferir	2-Média
	Gráfico	4-Alta		4-Alto	Externo	Assumir	3-Alta
	EAR	5-Muito Alta		5-Muito Alto			

15. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

15.1. Objetivo

- Estabelecer critérios de compras e aquisições para materiais e serviços;
- Solicitar compra de materiais e serviços que deverão ser adquiridos;
- Elaborar minuta do contrato;
- Preparar pedido;
- Encerrar contrato.

15.2. Finalidade do Plano de Gerenciamento das Aquisições

Temos como foco principal para o Plano de Gerenciamento de aquisições, planejar as aquisições dos serviços, produtos e insumos para o projeto, definir fornecedores e materiais, acompanhar o contrato durante o período vigente de contratação.

Etapa	Descrição
Planejamento das Aquisições	Definir o que adquirir, gerar listas de aquisições e serviços.
Recebimentos de solicitações de compras	A equipe da loja deverá fornecer listas de solicitações de compra, conforme a necessidade de uso.
Envio de propostas aos fornecedores	Os materiais, bens, insumos e serviços deverão ser cotados em, no mínimo, três fornecedores diferentes, para que seja efetuada a compra ou contratação.
Contratação	Com o mapa de cotação feito, será escolhido o fornecedor que melhor atender às necessidades.
Acompanhamento de contrato	- Verificar as entregas e qualidade dos materiais e equipamentos; - Avaliar se os fornecedores estão atendendo aos requisitos legais, ambientais e requisitos do contrato; - Documentação contratual com desempenho, controle de mudanças e termos de garantia; - Atualizações no Plano de Gerenciamento de Aquisições.
Encerramento de contrato	Finalização e liquidação do contrato. Somente será declarado como encerrado um contrato após o termo de aceitação definitivo do projeto.
Avaliação de Fornecedores	Após o encerramento do contrato, o fornecedor e/ou serviços, deverão ser avaliados, nos requisitos, atendimento, qualidade, prazo,preço e relacionamento com o cliente,assim podendo ser tomada a decisão de continuar ou não com este fornecedor.

15.3. Responsabilidades das Aquisições da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Comprador	Análise das atividades do processo de aquisição do projeto para atendeàsnecessidades do projeto e às políticas e procedimentos de aquisição da empresa
Gerente de projeto	Certificar que a aquisição atenda aos requisitos do projeto (prazo, custoqualidade). Mitigar riscos das contratações
Advogado	Assessoria no desenvolvimento de contratos de aquisições
Produção	Equipe treinada e especializada para a prestação dos serviços, contratada pela área de Recursos Humanos do projeto.
Financeiro / Custos	Validar processo de liberação dos recursos financeiros para compra / aquisições desse projeto.

15.4. Cronograma de Aquisições de Máquinas e Equipamentos

Tabela XX Cronograma de Aquisições de máquinas e equipamentos.

Etapa	Data início	Data fim	Responsável
Especificação dos itens de fornecimento	11/08/2016	12/08/2016	João Souza - Gerente do Projeto
Seleção de fornecedores potenciais	15/08/2016	15/08/2016	João Souza - Gerente do Projeto
Solicitação de propostas de fornecedores	16/08/2016	18/08/2016	Alice Nascimento - Analista de Projetos Jr
Envio de propostas de fornecedores	19/08/2016	06/09/2016	Fornecedores
Contratação de fornecedores	07/09/2016	06/10/2016	João Souza - Gerente do Projeto

15.5. Documentos Padronizados de Aquisição

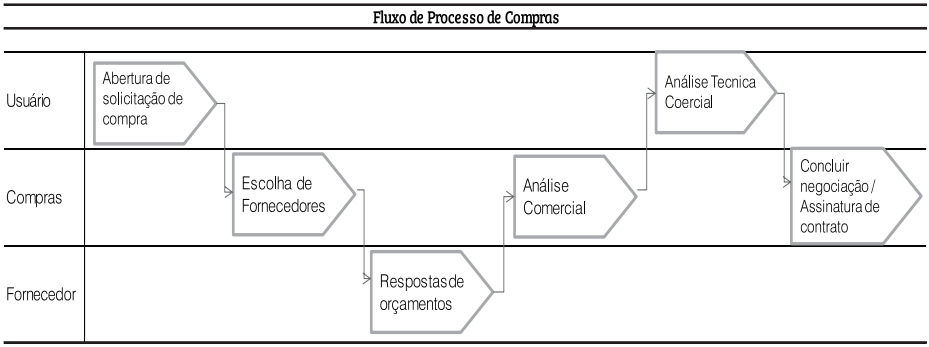
As etapas de aquisições deverão ser preenchidas pelos devidos responsáveis e aprovadas pelo GP, conforme os *templates* definidos, conforme tabela abaixo.

Documento	Descrição	Template
Solicitação de materiais, equipamentos e serviços	Solicitação de compra emitida pela loja, onde estará descrito material e quantidade necessários para compra.	Formulário I
Mapa de concorrência	Mapas de aquisições de compras para tomada de decisão de qual fornecedor será contratado Ideal que seja orçado com três fornecedores, para facilitar a comparação de custos.	Formulário II Mapas de aquisições.xlsx
Modelo de contrato	Contrato emitido entre ECOLav e seus fornecedores.	Formulário III Modelo de Contrato .docx
Avaliação de Fornecedores	A avaliação dos fornecedores é necessária para ver o bom atendimento, avaliando se será contratado novamente.	Formulário IV
Termo de encerramento de contrato	Formalizado por meio de documentação	Formulário V

15.6. Premissas e Restrições

PREMISSAS	RESTRIÇÕES
Todo material adquirido deverá ser de fornecedores homologados pela ECOLav.	Se algum material chegar com embalagens violadas ou abertas, deverá ser devolvido ao destino.
Os equipamentos deverão estar aferidos	Caso algum equipamento apresentar defeito, não poderá ser utilizado.
Os equipamentos deverão ser testados no ato da entrega	
Para compra de materiais e equipamentos, deverá ser orçado em, no mínimo, três fornecedores distintos.	

15.7. Fluxo de Processo de Aquisições



15.8. Formulários

15.8.1. Formulário I – Solicitação de Materiais, equipamentos e Serviços

ECOLav	**FORMULÁRIO I** **SOLICITAÇÃO DE MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS**
SOLICITAÇÃO: _____ Nome solicitante	**DATA:** / /

☐ **Material de Consumo** ☐ **Serviços** ☐ **Outro** Qual

☐ **Obras e Instalações** ☐ **Equipamentos**

Setor Solicitante	**Responsável**	**Tels.** E-mail:

tem	**I** **Especificação do Material ou Serviço**	**Unid.**	**Quantidade**

Justificativa:

Assinatura do Gerente/requisitante (Com carimbo)	**Assinatura do responsável de aquisições** (Com carimbo)

ECOLav	FORMULÁRIO II MAPA DE CONCORRENCIA

Loja	Data:
Serviço:	Pedido nº
Endereço:	Solicitante

Item	Descrição / Escopo	Quant.	Unid.	Empresa: Contato: Fone:		Empresa: Contato: Fone:		Empresa: Contato: Fone:	
				R$ Unit.	R$ Total	R$ Unit.	R$ Total	R$ Unit.	R$ Total
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									

OBSERVAÇÕES:			
Sub Total	Sub Total	Sub Total	
Frete	Frete	Frete	
Descontos	Descontos	Descontos	
Encargos	Encargos	Encargos	
Total	**Total**	**Total**	
Prazo de entrega	Prazo de entrega	Prazo de entrega	
Forma de pagamento	Forma de pagamento	Forma de pagamento	

15.8.3. Formulário III- Modelo de Contrato

CONTRATO SIMPLIFICADO DE FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA E EQUIPAMENTOS

Loja:
Endereço

1. CONTRATANTE

Doravante designado, simplesmente, Contratada (nome da empresa contratada), empresa regularmente constituída, inscrita no CNPJ/MF sob nº (nº CNPJ), com sede na Cidade (Endereço).

Doravante designado, simplesmente, Contratante. (NOME DA CONTRATANTE), empresa regularmente constituída, inscrita no CNPJ/MF sob nº (nº CNPJ) com sede na Cidade de (Endereço).

2. OBJETO

O objeto do presente contrato consiste no fornecimento e execução de (descrever tipo de material e/ou serviço a ser contratado).

2.1. Fica claro e estabelecido que o preço é unitário e que o quantitativo é de responsabilidade da Contratante.

2.2. O presente contrato não é firmado com a cláusula de exclusividade, declarando a Contratada inexistir, durante todo o prazo em que viger, qualquer vínculo de natureza trabalhista entre as partes.

2.3. Os serviços ora contratados deverão ser executados com atenção máxima aos requisitos de qualidade, utilidade, resistência e segurança.

2.4. Não é permitida absolutamente nenhuma alteração na qualidade, concepção ou apresentação dos serviços ora contratados sem a expressa anuência da Contratante.

2.5. A Contratante poderá, a qualquer tempo, acompanhar os serviços prestados pela Contratada, transmitindo diretrizes e orientações técnicas, sem que tais procedimentos caracterizem qualquer vínculo de emprego entre as partes nem a transferência de responsabilidades pelos serviços executados pela Contratada.

3. PREÇO

Pelos serviços prestados, a Contratante pagará à Contratada a importância total de (mencionar valor do contrato).

3.1. Os pagamentos à **Contratada** serão realizados nas datas e condições descritas abaixo devendo ser efetivados em até 05 (cinco) dias úteis após apresentação da respectiva Nota Fiscal:

a) 1ª parcela data vencimento – (**indicar datas de pagamentos**)

3.2 As compras de materiais, em nome da **Contratante** pela **Contratada**, deverão ser realizadas com o acompanhamento e aprovação da **Contratada**.

3.3 Do valor de cada pagamento serão descontados INSS, PIS, COFINS, ISS e IR e outros encargos que possam ser exigidos pelo governo.

3.4. Nos preços estabelecidos na Cláusula 3, estão inclusas as despesas referentes a:

a) Encargos trabalhistas e previdenciários;
b) Taxas e impostos Federais, Estaduais e Municipais;
c) Transportes, fretes e carretos, para todo o pessoal e equipamentos fornecidos sob responsabilidade da **Contratada**;
d) Seguros diversos sob responsabilidade da **Contratada**;
e) Transportes, refeições, alojamentos, de funcionários sob responsabilidade da **Contratada**.

4. REAJUSTE

Os valores estabelecidos na Cláusula 3 são fixos e irreajustáveis:

4.1. O valor contratado poderá sofrer alteração por comum acordo entre as partes, em razão de necessidade de ajustes ou modificações dos serviços originariamente contratados, ocasião na qual será firmado aditamento ao presente.

4.2. A **Contratante** realizará os pagamentos diretamente à **Contratada**, mediante emissão de Nota Fiscal.

5. PRAZO

A **Contratada** deverá concluir os serviços para os quais fora contratada no prazo máximo de (**indicar prazo de entrega**)

5.1. Na hipótese de ocorrências que possam impactar no prazo acordado, a **Contratada** deverá informar, previamente, à **Contratante**, através de correspondência protocolada, a dilatação do prazo para a efetiva entrega dos materiais e equipamentos, a qual será analisada e aprovada, ou não, pela **Contratante**.

15.8.4. Formulário IV – Avaliação de Fornecedores

ECOLav	**FORMULÁRIO IV** **AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES**

Avaliador:	
Avaliado / Empresa:	DATA:

Material de consumo	**Serviços**
Obras e Instalação	**Equipamentos**

Critérios de Avaliação
1 - Não atende
2 - Médio
3 - Atende

	1	2	3
1 - Atendimento			
O setor de vendas responde aos orçamentos com agilidade			
2 - Qualidade			
Os produtos fornecidos atendem às necessidades da empresa			
3 - Prazo			
Produto entregue dentro do prazo combinado			
4 - Preço			
Preço dentro da média de mercado			
5 - Relacionamento com o cliente			
Mantém o cliente informado do andamento do pedido			

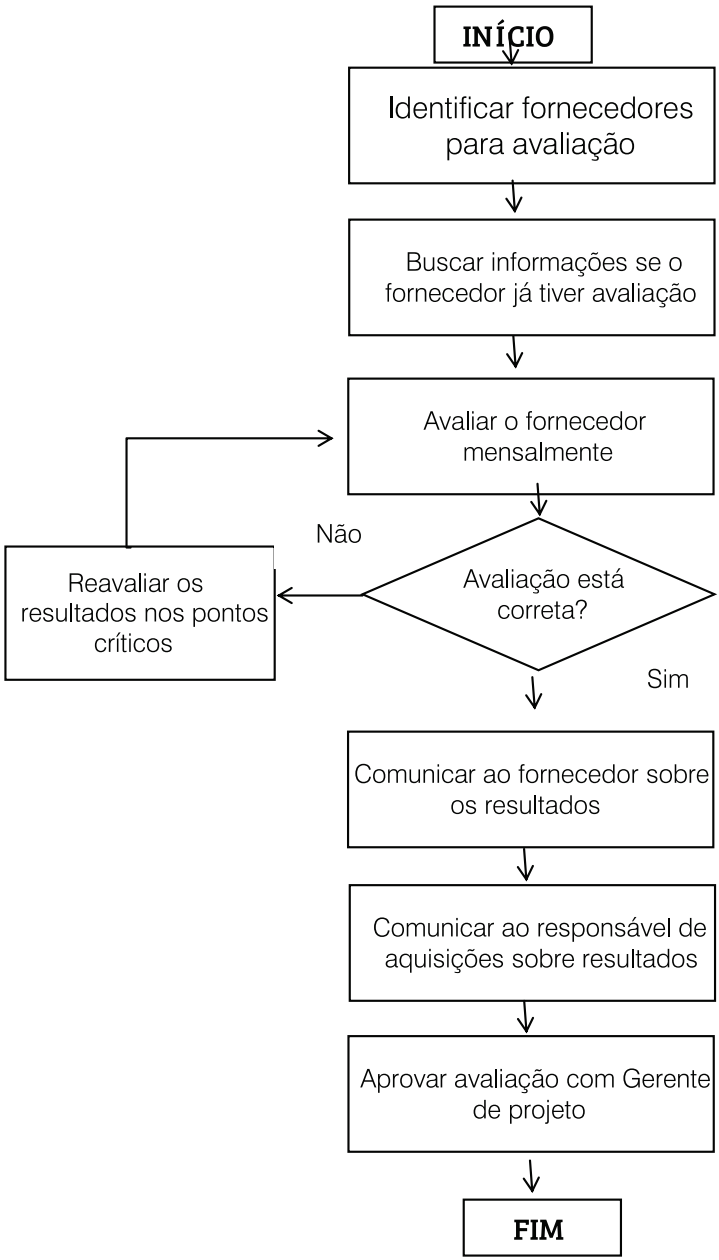
AVALIAÇÃO

Faixas de avaliação de fornecedores

NOTA GERAL	SITUAÇÃO
menor ou igual a 5	não atende
entre 6 e 10	atende parcialmente
maior que 11	atende

Assinatura do avaliador	Assinatura do Gerente

15.9. Fluxograma de Avaliação de Fornecedores



15.10. Formulário V – Termo de Encerramento de Contrato

ECOLav		FORMULÁRIO V TERMO DE ENCERRAMENTO DE CONTRATO	
Nº do Contrato:		Data :	
Objeto:			
Contratada:			
Contratante:	ECOLav – Centro de higienização automotivo LTDA		

Descrição dos serviços Contratados:

Valor do Contrato:

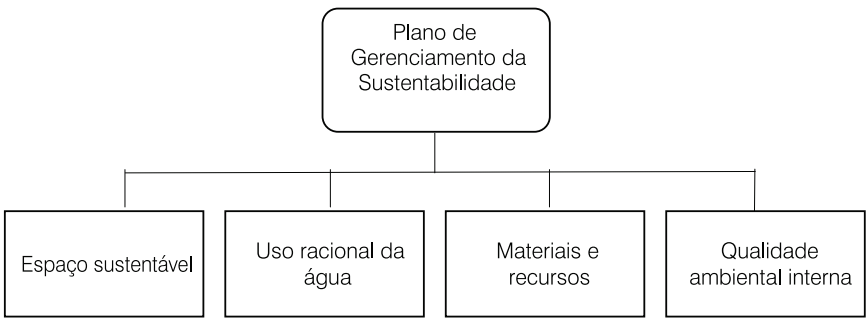
Por este formulário, as partes acimas identificadas, e não havendo pendências por partes das empresas,o contrato em vigência encerra-se nessa data, pelo motivo de:

Assinatura do Contratante	Assinatura do Contratado

16. PLANO DE GERENCIAMENTO DA SUSTENTABILIDADE *(SUSTAINABILITY MANAGEMENT PLAN)*

A ECOLav, preocupada com a sustentabilidade em seu negócio, optou por adquirir o selo verde LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), que é é um sistema internacional de certificação e orientação ambiental para edificações.

16.1. *Sustainability Breakdown Structure*



Tema	Definição	Ação	Responsável
Espaço sustentável	Decisão de como abordar, planejar e executar as atividades de sustentabilidade relacionadas à localização, uso e ocupação do terreno pelo projeto.	Monitorar e controlar os impactos da construção do empreendimento no seu entorno.	João Souza- Gerente do Projeto
Uso racional da água	Desenvolvimento de ações de sustentabilidade relacionadas ao uso da água pelo empreendimento.	Monitorar e controlar o uso de água de acordo com a quantidade de serviços prestados/mês.	Gerente Geral ECOLav
Materiais e recursos	Decisão de como abordar, planejar e executar as atividades de sustentabilidade relacionadas ao consumo de materiais e recursos do projeto.	Aquisição de materiais e recursos que atendam às restrições de sustentabilidade do projeto além da destinação dos descartes conforme as especificações de sustentabilidade.	Gerente Geral ECOLav
Qualidade ambiental interna	Definição da abordagem a ser adota da para a execução de atividades que garantem a qualidade ambiental interna do projeto de acordo com os conceitos de sustentabilidade.	Implementação dos sistemas de controle ambiental e materiais de acabamento, durante a execução e pré-ocupação do empreendimento, que estejam em conformidade com as normas de sustentabilidade.	João Souza- Gerente do Projeto

17. EXIGÊNCIAS LEGAIS

Não identificamos exigências legais específicas para a atividade de lava a jato a seco. A pessoa jurídica não está sujeita à responsabilidade técnica, ou seja, não se exige do empreendimento a manutenção, em seus quadros, de profissional habilitado em órgão ou conselho de classe fiscalizador de profissão regulamentada. O empreendimento está dispensado de obter registro ou autorização de funcionamento específico em entidades ou órgãos fiscalizadores de atividades regulamentadas, bastando ao empreendedor obter a inscrição nos órgãos exigíveis das sociedades empresárias em geral. Etapas do Registro: a) Registro da empresa nos seguintes órgãos: - Junta Comercial; - Secretaria da Receita Federal (CNPJ); - Secretaria Estadual de Fazenda; - Secretaria Municipal de Fazenda; - Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento; - Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical Patronal); - Cadastramento na Caixa Econômica Federal, no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”. - Corpo de Bombeiros Militar. b) Visita à prefeitura da cidade onde será aberto o lava a jato a seco para fazer a consulta de local e emissão de alvará e das certidões de Uso do Solo e Número Oficial. Recomendamos ao empreendedor consulta à Secretaria de Meio Ambiente do seu estado/ município a fim de inteirar-se das exigências aplicáveis ao licenciamento ambiental do empreendimento ou à obtenção do certificado de dispensa, conforme o caso.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christina. **Gerenciamento de custos em projetos**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BARCAUI, André B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 3 e. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CHAVES, Lúcio Edi. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2 ed Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CHRISTOFIDIS, Demetrios. **Bahia, Análise e Dados**. Salvador, v.13, n. ESPECIAL, 2003, p. 373.

COSTA, Adalberto Bonfaim da. et al. BioAlgae – Biorrefinaria de Microalgas Muiraquitã. In: **Os mais relevantes projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2011, v.10, n.7**. Santo André: Strong Consultoria Educacional, 2012.

JOHANN, Giancarlo P. et al. SAS – Serviço de Alimentação Saudável. In: **Os mais relevantes projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2012, v. 11, n.8**. Santo André: Strong Consultoria Educacional, 2013.

JOIA, Luiz Antonio. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 4 ed.. Project Management Institute, 2012.

SOTILLE, Mauro Afonso. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VALLE, José Ângelo Santos. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

11º

Plano de Negócios Agenda Chic

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE 05 – Osasco

Carla Colaço Miguel Diniz

José Eduardo de Paula Galdiano

Pablo Gulias Rufino de Freitas

Roberta Lunardi

Rosana Margarete de Freitas Vieira

Orientador

Prof. Ph.D. Luís Eduardo Machado

Sumário

Resumo	705
Sumário Executivo	707
1. Estruturação do negócio	709
2. Análise do mercado	710
3. Gerenciamento do Processo Produtivo Operacional	748
4. Gerenciamento de Pessoas	760
5. Responsabilidade Social e Ambiental	780
6. Posicionamento Estratégico	789
7. Planejamento das variáveis mercadológicas	791
8. Justificativa de Vendas e Custos	805
9. Estrutura Legal e Tributária do Negócio	813
10. Planejamento da Abertura da Empresa	815
11. Conclusão	817
Referências	818

Resumo

Este trabalho apresenta, em detalhes, um modelo diferenciado de negócio com base na tecnologia e com foco nas preocupações estéticas da mulher moderna, que necessita marcar hora para agendar os serviços de beleza habituais de sua preferência, da forma mais ágil e organizada possível. A elaboração do modelo proposto foi fundamentada nas dificuldades encontradas no dia a dia, tornando possível reservar o serviço desejado através do seu computador ou celular, com até 30 minutos de antecedência, durante 24 horas por dia, 365 dias por ano e, a melhor parte, com desconto.

Sumário Executivo

O setor brasileiro de serviços trilha uma trajetória ascendente, com destaque para o de beleza e estética, que esteve entre os que mais cresceram, segundo o IBGE. O gasto médio da mulher com serviços de beleza confirma este crescimento: em pesquisa realizada pela empresa *Sophia Mind* com 1.311 mulheres registrou-se uma média mensal de R$ 97,00 gastos apenas com serviços de beleza, em detrimento dos R$80,00 direcionados à aquisição de produtos estéticos[1].

Não sabemos se esta é uma característica típica da natureza feminina e nem pretendemos esclarecer isto neste plano de negócios, mas o fato é que, no decorrer de sua vida, a mulher é constantemente interpelada por inquietudes com relação à sua própria beleza, vindas da insatisfação com sua aparência. No estudo mencionado, 56% das mulheres entrevistadas declararam estar insatisfeitas com sua aparência no momento da entrevista e 70% delas acreditam que cuidar da beleza aumenta as chances de sucesso na vida. Este dado por si só mostra o potencial do mercado da beleza. O Brasil é o terceiro mercado de beleza no ranking mundial, atrás somente dos Estados Unidos e Japão, de acordo com a Abihpec[2] .

A quantidade de estabelecimentos e prestadores de serviços estéticos avança constantemente. As últimas três PAS (Pesquisas Anuais de Serviços), divulgadas pelo IBGE, apontam que o Brasil contava com 115 mil empresas ligadas ao setor em 2010, 209 mil em 2011 e 307 mil em 2012. De acordo com a última atualização do "Empresômetro"[3] , os salões de cabeleireiros são a terceira atividade econômica mais explorada no Brasil, sendo precedida apenas pelo varejo de roupas e acessórios (1º lugar) e pelas lanchonetes e similares (2º lugar).

Indagadas sobre quais despesas cortariam primeiro num momento de crise financeira, observamos que, apesar de os serviços estéticos estarem em segundo lugar na lista de corte, os produtos de beleza aparecem bem ao fim da lista; depois, inclusive, de prioridades básicas como despesas da casa ou conta de telefone.

1 SOPHIA MIND PESQUISA E INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Pesquisa sobre Consumo de Produtos de Beleza, dez. 2009.

2 Associação Brasileira de Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

3 Ferramenta tecnológica idealizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação que pesquisa e oficializa um censo das empresas e entidades públicas e privadas em atividade formal no Brasil.

Prioridades e cortes nos gastos em caso de crise financeira

1º Corte	Saídas para restaurantes e bares	7º Corte	Entretenimento
2º Corte	Salão de beleza	8º Corte	Produtos de beleza
3º Corte	Roupas e acessórios	9º Corte	Mudaria para uma forma de transporte mais barato
4º Corte	Conta telefônica	10º Corte	Mudaria para um lugar mais barato
5º Corte	Redução das despesas do lar	11º Corte	Educação dos filhos
6º Corte	Mudaria os produtos premium por marcas mais populares no mercado		

Fonte: *Sophia Mind*.

As vantagens oferecidas pela Agenda Chic

Sabe-se que o tempo da mulher moderna é escasso e sobrecarregado de atividades. Esta mulher marca seus compromissos estéticos e não consegue comparecer por causa dos imprevistos. Ainda que surja um tempo livre, os deslocamentos diários por bairros desconhecidos fazem com que ela não possa aproveitá-lo para fazer as unhas, pois não sabe onde há um salão na região. Vivemos, portanto, a tendência da demanda pelo atendimento sem hora marcada. A mulher está mais bem posicionada no mercado de trabalho, recebendo melhores salários e disposta a pagar mais por um serviço que simplesmente atenda suas necessidades (*SOPHIA MIND*). Ao utilizar nosso aplicativo, ela saberá em tempo real quais salões estão disponíveis no exato momento em que conseguiu ter uma folga na agenda, enquanto o salão terá conseguido ocupar sua manicure ociosa. Esta bela mulher ficará ainda mais bela e feliz, de unhas feitas para o fim de semana.

Os hábitos sociais e tecnológicos mudam, e as necessidades do cliente também. Com estas mudanças, novos nichos de negócio se abrem. Na corrida pela competitividade, sai na frente quem percebe mais rapidamente as novas necessidades que vão surgindo sem que um novo serviço tenha sido lançado no mercado para satisfazer mudança de hábitos. Desta forma, a organização poderá atingir objetivos e lucros em longo prazo e estar sempre buscando de maneira criativa a conquista de novos clientes.

A análise financeira aponta para um Valor Presente Líquido (VPL) de R$ 850.986,44, uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 126,21%, expressivamente acima da Taxa Média de Atratividade (TMA) de 11,50%.

O ponto de equilíbrio financeiro de R$ 661.331,53 apresenta-se pouco expressivo se comparado ao faturamento anual no primeiro ano mesmo para o cenário pessimista de R$ 1.221.116,16, condição que favorece também a prospecção dos investidores mais criteriosos. Os investimentos iniciais da empresa, no valor de R$ 65 mil reais, compreendem todas as necessidades iniciais e, pela análise financeira realizada, verifica-se que o negócio é viável para sua real concretização.

1. ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

A Agenda Chic é um aplicativo móvel, também com versão website, que ao reunir salões de beleza parceiros, disponibiliza a agenda de seus profissionais de estética por meio de um sistema que os interliga em tempo real. Tal sistema possibilita a busca do serviço desejado via geolocalizador, seu agendamento e pagamento de reserva, por parte da cliente. Além disso, ao chegar ao salão, esta cliente terá 10% de desconto sobre o preço do serviço.

1.1. Nome do Projeto

Considerada a importância do nome do negócio ser curto, de fácil memorização e vinculado ao serviço oferecido, decidiu-se que o projeto se chamará Agenda Chic.

1.2. Missão do Negócio

A missão do negócio é utilizar a tecnologia para facilitar a vida da mulher moderna, proporcionando comodidade na busca e agendamento de serviços estéticos nas imediações de onde ela se encontra, em tempo real, gerando economia de tempo e dinheiro, por meio de parcerias sólidas e agregando valor a todos os envolvidos.

1.3. Visão do Negócio

A Agenda Chic quer mudar a forma como a mulher se organiza para realizar seus serviços de beleza habituais e tornar-se um padrão de comportamento na busca e agendamento destes em qualquer momento de sua vida, tornando-se assim referência de mercado na divulgação de serviços e produtos estéticos.

1.4. Valores do Negócio

1. Existimos para facilitar a vida da mulher moderna;
2. Proporcionamos a informação mais fiel e atualizada possível;
3. Nosso negócio só é possível porque temos excelentes parceiros;
4. Otimizamos o tempo ocioso do salão parceiro, gerando receita;
5. Proporcionamos economia de tempo e de dinheiro para a cliente.

2. ANÁLISE DO MERCADO

2.1. Análise dos Fatores Externos

Analisamos os fatores externos que interferem no negócio de acordo com os seguintes prismas, detalhados na sequência:

2.1.1. Tendências econômicas;
2.1.2. Tendências culturais e sociais;
2.1.3. Tendências de legislação;
2.1.4. Tendências tecnológicas;
2.1.5. Tendências demográficas.

2.1.1. Tendências Econômicas

Quadro 1 Crescimento do setor brasileiro de serviços.

Tendência
Crescimento do setor brasileiro de serviços
Apesar da retração da economia e da desaceleração no crescimento do setor de serviços, que não atingiu os níveis esperados, principalmente quando comparado com o ano de 2013 (9,8%), no acumulado nacional dos últimos 12 meses, o crescimento da receita bruta nominal do setor foi de aproximadamente 8,5%. São Paulo, em abril de 2014, aportou 37,1% na composição regional dos índices[4] .
Os setores de serviços, alvo da empresa, como serviços de informação e comunicação e serviços profissionais, continuam em crescimento, com taxas superiores ao PIB, e São Paulo está entre os estados com médias mais altas de crescimento.

Fonte: Autoria do grupo.

4 IBGE – Instituo Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/servicos/pms/>. Acesso em: 15 set. 2014.

Quadro 2 Aumento do poder aquisitivo da mulher na classe média brasileira.

Tendência
Aumento do poder aquisitivo da mulher na classe média brasileira
O aumento da participação da mulher no mercado de trabalho ao longo dos últimos anos, com cerca de 60% das mulheres ocupadas, com idade entre 25 e 49 anos, e o aumento do poder aquisitivo das classes C, D provocaram o crescimento do potencial de consumo da mulher[5] .
Oportunidades
A sofisticação no mercado de beleza e estética, com a ampliação das ofertas de produtos e a personalização dos serviços, tornou-se um diferencial valorizado pelas consumidoras.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 3 Aumento do mercado brasileiro de beleza e estética.

Tendência
Aumento do mercado brasileiro de beleza e estética
Nos últimos 18 anos houve uma média de crescimento anual no Brasil de 10% no setor de cosméticos. Em 2013, apesar do menor crescimento, de aproximadamente 5% devido ao atraso da ANVISA no registro de produtos e a desvalorização do real, que provocou um impacto no custo dos produtos, o mercado brasileiro movimentou US$ 43 bilhões. O Brasil sustenta a terceira posição no ranking de Cuidados Pessoais, com aproximadamente 10% de participação do mercado global, ficando atrás de países como Japão e EUA, e com aproximadamente 55% na América Latina. Segundo a consultoria de negócio americana UBS, o mercado brasileiro é atualmente o primeiro mercado consumidor em desodorante e fragrâncias, o segundo em produtos para banho, cabelos, depilatórios, infantis, masculino e proteção solar e o terceiro em maquilagem e higiene oral[6] .
Oportunidades
O mercado brasileiro de beleza e estética cresce cinco vezes mais rápido que o dos Estados Unidos, devendo superá-lo em cinco anos.

Fonte: Autoria do grupo.

2.1.2. Tendências Culturais e Sociais

Quadro 4 Aumento da demanda por serviço sem hora marcada.

Tendência
Aumento da demanda por serviço sem hora marcada

5 SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A NOVA CONSUMIDORA MODIFICA O MERCADO DE BELEZA E ESTÉTICA. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/a-nova-consumidora-modifica-o-mercado-de-beleza-e-estetica/>. Acesso em: 15 set. 2014.

6 ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/2014/05/abihpec-divulga-performance-do-setor-2013/>. Acesso em: 15 set. 2014.

Com o constante crescimento do setor de serviços de beleza e estética, surgem mais novidades. Um novo nicho é o atendimento sem hora marcada, para atender as mulheres com um ritmo de vida acelerado e com dificuldades para marcar e cumprir horários. A praticidade, o descompromisso com horário fixo e a vaidade têm feito o público deste serviço crescer. Cada dia ela está em um lugar para atender os clientes. Os salões sem hora marcada são a saída para cuidar de sua estética, sem tomar muito tempo[7] .
Oportunidades
A praticidade, o descompromisso ou impossibilidade com horário fixo, a dificuldade em se dedicar aos cuidados com a beleza e a vaidade fazem com que esse nicho cresça.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 5 Aumento da preocupação com a estética.

Tendência
Aumento da preocupação com a estética
De acordo com a pesquisa do Datamonitor, 87% da população brasileira deseja ser/estar elegante em todos os momentos (contra 47% ao nível mundial) e "parecer o melhor possível no dia a dia" é considerado importante ou muito importante por 91% dos entrevistados[8] .
Oportunidades
Gasto e preocupação crescente com a aparência, sentir-se bem e cuidados pessoais, unidos à procura pela relação de fidelidade.

Fonte: Autoria do grupo.

2.1.3. Tendências de Legislação

Quadro 6 Preocupação com clareza, transparência e preservação dos direitos e deveres nas transações online.

Tendência
Preocupação com clareza e transparência nas transações online
As compras pela internet tem conquistado cada vez mais adeptos. Com isso, acabam surgindo diversos problemas, como por exemplo: especificações claras para troca de produtos, reclamações e comunicação de não recebimento. No intuito de começar a mudar essa realidade e também de prevenir a fraude foi publicado o Decreto N. 7.962/2013, para regulamentar algumas práticas que regem a compra e venda eletrônica. a) Nome empresarial e número de inscrição do fornecedor, quando houver, no CPF ou no CNPJ; b) Endereço físico e eletrônico, e demais dados necessários para localização e contato;

7 Notícias do Dia. Disponível em: < http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/137747-crescimento-dos-servicos-de-beleza-da-oportunidade-a-novos-empresarios-e-servicos-sem-hora-marcada.html>. Acesso em: 15 de set. 2014.

8 IN-COSMETICS. Disponível em: <http://www.in-cosmeticsbrasil.com/pt-br/Blogs/Brasil-em-Expansao-3-baluarte-industria-beleza/>. Acesso em: 15 set. 2014.

c) Características essenciais do produto ou serviço, incluídos riscos à saúde e à segurança dos consumidores;
d) Discriminação, no preço, de quaisquer despesas adicionais ou acessórias (frete, seguro etc.);
e) Condições integrais da oferta: modalidade de pagamento, disponibilidade, forma e prazo da execução do serviço ou da entrega do produto etc.;
f) Informações claras e ostensivas a respeito de quaisquer restrições à fruição da oferta.

Quanto aos sites de compras coletivas, além das informações acima, terão de disponibilizar, conforme o artigo 3º do Decreto 7.962/2013:
1. A quantidade mínima de consumidores para a efetivação do contrato;
2.O prazo para utilização da oferta pelo consumidor;
3. A identificação do fornecedor responsável pelo site e do fornecedor do produto ou serviço ofertado[9] .

Oportunidades
A regulamentação gera mais confiança e certezas, que estimulam mais transações comerciais.

Fonte: Autoria do grupo.

2.1.4. Tendências Tecnológicas

Quadro 7 Tendências tecnológicas para 2014.

Tendência
Tendências tecnológicas para 2014
Dentre as tendências tecnológicas para 2014 que necessariamente afetam o serviço Agenda Chic, temos: 1 – Internet Onipresente: maior estabilidade do sinal para que a experiência de navegação aumente. Há uma grande expansão no percentual de brasileiros conectados à internet, porém a qualidade ainda é baixa, quando compara aos outros países, como por exemplo, a Coreia do Sul[10] ; 2 – Aplicativos que façam a diferença: aplicativos que facilitem as atividades cotidianas; 3 - Benefícios online que superem preocupações: consumidores estão cada vez mais familiarizados com as medidas necessárias para reduzir o risco de fraude[11] .
Oportunidades
A sociedade, de certa forma inconsciente, caminha em uma direção que converge para o aumento do uso da tecnologia, visando facilitar suas atividades.

Fonte: Autoria do grupo.

9 FCDL/SC – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina. Os efeitos do Decreto 7.962/2013 de 15 de março de 2013. Disponível em: <http://fcdlsc.cdl-sc.org.br/userfiles/Texto%2018%C2%BA%20Informativo%20Jur%C3%ADdico%20Publicado%20-%20Os%20efeitos%20do%20Decreto%207_962-2013%20de%2015%20de%20mar%C3%A7o%20de%202013(1).pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

10 NEVES, Glaucio. Brasil 2022: tendências e cenários. Disponível em: < http://www.macroplan.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2014.

11 FUTURECOM BLOG. 4 tendências tecnológicas para 2014. Disponível em: <http://www.futurecom.com.br/blog/4-tendencias-tecnologicas-para-2014/>. Acesso em: 15 set. 2014.

Quadro 8 Crescimento do mercado de serviços via aplicativo móvel.

Tendência
Crescimento do mercado de serviços via aplicativo móvel
O Brasil é o líder na América Latina na adoção de smartphones e tablets, sendo que mais de 40 milhões usam internet móvel, de um total de aproximadamente 100 milhões de internautas (46% mulheres). Consequentemente o mercado de aplicativos móveis para esses dispositivos não para de crescer. Uma pesquisa global realizada pela empresa Flurry Analytics, aponta o crescimento de 115% no uso de aplicativos em 2013.
Oportunidades
Em 2014, a previsão de faturamento proveniente da utilização de aplicativos móveis é de US$ 29,5 bilhões.

Fonte: Autoria do grupo.

2.1.5. Tendências Demográficas

Quadro 9 *SINGLE* e *DINK* (*Double Income No Kids*).

Tendência
SINGLE e *DINK* (*Double Income No Kids*)
Novos nichos que surgiram e continuam crescendo rapidamente, com características além da renda e classe social, estão ganhando destaque do mercado, pois definem novas tendências. De um lado estão os chamados singles – jovens que vivem sozinhos e economicamente emancipados – e de outro, os dinks – casal com dupla renda, sem filhos – que possuem maior disponibilidade de renda para consumo de bens e serviços[12] .
Oportunidades
Modificação na maneira de consumir, favorecendo gastos em serviços. Além do próprio aumento do consumo.

Fonte: Autoria do grupo.

Quadro 10 Ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado.

Tendência
Ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado
Apesar da recente desaceleração econômica e pressão inflacionária, a ampliação do crédito e o aumento do salário mínimo, que junto com a expansão dos programas sociais de transferência de renda provocaram a sua elevação, criaram um mercado consumidor de massa[13] .
Oportunidades
Grande potencial unido ao desejo de usufruir dos benefícios do consumo, que muitas vezes ocorre pela primeira vez.

Fonte: Autoria do grupo.

12 GREGORI, Reinaldo. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/671/transformacoes-demograficas-redesenham-mercado-consumidor>. Acesso em: 15 set. 2014.

13 MACROPLAN. Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. Disponível em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

2.2. Descrição de Produtos e Serviços

A Agenda Chic é um meio eletrônico de intermediar serviços de estética e beleza que atua nas duas pontas da cadeia de serviços salões x clientes.

Junto aos salões, o aplicativo apoia a otimização dos ingressos racionalizando as agendas, auxiliando na gestão da ociosidade dos horários e profissionais, além da divulgação dos estabelecimentos em uma ampla rede de contatos.

Aos clientes, o APP ou Website oferece, de forma rápida e customizada, a facilidade de dispor de todos os serviços oferecidos por salões de beleza habitualmente, com a comodidade de filtrar apenas aqueles que se ajustem à sua agenda pessoal e localização geográfica.

As imagens nas páginas a seguir são o tutorial do aplicativo e ilustram as telas com as funcionalidades e os serviços comercializados pela Agenda Chic. Todos os usuários, ao baixar o aplicativo, serão convidados e fazer um "tour virtual" pelo serviço, que explicará passo a passo como utilizá-lo.

Tutorial do aplicativo Agenda Chic



Fonte de todas imagens do tutorial: Autoria do grupo.

Descritivo tela 1: esta é a tela de inicialização do aplicativo, que apresenta o logo enquanto carrega as funcionalidades.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 2: a primeira funcionalidade ativada pelo aplicativo é o geolocalizador, que permitirá ao motor de busca procurar os estabelecimentos de beleza cadastrados próximos ao local onde se encontra a cliente naquele dado momento.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 3: a cliente seleciona o tipo de serviço de beleza que deseja realizar.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 4: a cliente seleciona o dia e horário que deseja.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 5: depois de selecionados o tipo de serviço que deseja (unhas), a data e o horário (17 de setembro, às 14h30), ao apertar o botão "Buscar", o motor de busca do sistema será ativado.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 6: nesta etapa, espera-se que os salões parceiros mantenham sempre sua agenda atualizada em tempo real para que não ocorram conflitos entre o agendamento do sistema e o agendamento do salão.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 7: depois de apresentadas todas as opções que se encaixam nos comandos de busca pré-selecionados, o aplicativo permitirá que a cliente escolha onde quer realizar o serviço com base em outras informações que cada salão já disponibilizou ao aplicativo, como nome, endereço e preço do serviço. O preço do

serviço apresentado nesta tela deve ser, obrigatoriamente, o preço praticado pelo salão a todos os seus clientes, prospectados com ou sem o aplicativo, seja um cliente novo ou habitual.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 8: esta é a tela que informa ao usuário da Agenda Chic que o serviço que pretende realizar deve ser agendado por intermédio do aplicativo ao custo fixo de R$2,50 (taxa de reserva). O valor cobrado pelo agendamento independe do valor total da reserva.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 9: a cliente escolhe a forma de pagamento da taxa de reserva.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 10: caso seja a primeira vez em que a cliente utiliza a Agenda Chic, deverá ingressar os dados de seu cartão de crédito para cobrança, se esta for a forma de pagamento escolhida. Se escolher pagar por "Pay Pal", igualmente deverá carregar seus dados de utilizadora. Nas próximas reservas, o sistema identificará automaticamente os dados do cartão ou do Pay Pal, facilitando o processamento da reserva com apenas o apertar de um botão.



Fonte de todas imagens do tutorial:
Autoria do grupo.

Descritivo tela 11: uma vez finalizada a reserva, o sistema gera um número de reserva e esclarece para a usuária exatamente quanto custa o serviço no salão, quanto ela está pagando para o aplicativo e quanto ela deve pagar pessoalmente no estabelecimento. O valor residual sofrerá ainda um abatimento referente aos 10% de desconto ao qual o salão se obriga com a Agenda Chic mediante assinatura dos contratos que pré-estabelecem os detalhes da transação.

No exemplo acima, se o serviço custa R$45,00, o salão se obriga a abater 10% deste valor e cobra da cliente apenas R$45,00 menos R$4,50, ou seja, R$40,50. Desta forma, a cliente sabe quanto pagaria se não tivesse usado a Agenda Chic e quanto de fato está pagando em benefício por ter escolhido reservar com o aplicativo.

2.3. Descrição dos Diferenciais do Negócio e Criação de Valor

2.3.1 Disponibilidade Online das Agendas dos Salões de Beleza e Estética

O recurso inovador permite ao cliente visualizar os horários disponibilizados pelos salões para realização dos serviços de beleza e estética.

Em consulta ao aplicativo Agenda Chic, na tela de visualização dos salões com agenda disponível, o cliente ao selecionar um salão visualizará as agendas para aquisição do serviço ou nova consulta.

O recurso permite ao cliente escolher com grande comodidade o horário que mais se adeque à sua agenda de compromissos pessoais e profissionais, proporcionando economia de tempo e de deslocamento.

2.3.2 Geolocalização

O recurso de geolocalização disponibilizado no app e website Agenda Chic permite ao cliente localizar os salões de estética e beleza mais próximos de sua atual localização.

Ao se cadastrar no website ou app, o sistema oferece ao cliente a opção para utilização do recurso. Sendo este selecionado, o cliente, ao solicitar a busca por salões, visualizará primeiramente na tela do computador ou do dispositivo móvel os salões mais próximos.

A utilização deste recurso permite ao cliente reduzir os tempos de localização e de deslocamento até os salões e visualizar a rota até o local onde está o salão selecionado.

2.3.3 Descontos nos Serviços Agendados

A cliente Agenda Chic ao fazer sua reserva on line terá o benefício de 10% de desconto total dos serviços realizados. A ideia é fidelizar o cliente na utilização do aplicativo, tornando-se um hábito.

2.3.4. Facilidade de Uso do Aplicativo

Ser desenvolvido dentro dos critérios de usabilidade e com ampla rede cadastrada também se constitui outro diferencial, pois, em poucos minutos, até mesmo segundos, a cliente poderá encontrar o serviço desejado e fazer sua reserva.

2.3.5. Capilaridade

Defini-se como capilaridade o numero de parceiros ou clientes finais em determinada região geográfica[14]. Um dos fatores de sucesso da Agenda Chic é se propor a consquistar uma ampla rede de salões associados e distribuídos da mesma forma em todas as regiões da cidade de São Paulo.

Este diferencial define a ideia de agilidade na resevra deste tipo de serviço, pois a mulher moderna poderá adequar seu desejo de estar bonita de acordo com sua agenda e lodal onde estiver.

2.4. Análise dos Clientes

A análise dos clientes nos dará a base necessária para mapearmos nosso público-alvo. Estimaremos, neste item, quem é a consumidora que mais gasta com serviços de beleza, sua posição socioeconômica, sua faixa etária, sua facilidade de acesso à Agenda Chic via Smartphone, bem como que porcentagem de consumidoras simpatizam com a ideia de comprar serviços, utilizando cartão de crédito por meio do celular.

Portanto, concluímos que traçar o perfil do público-alvo é um raciocínio que demanda conhecer os hábitos do consumidor. Para esta tarefa, utilizaremos dados oficiais de organismos de pesquisa de mercado, bem como a própria pesquisa que levamos a cabo no decorrer da preparação deste PIN, para a qual contamos com a participação de 192 mulheres moradoras da cidade de São Paulo, possuidoras de Smartphones e com amplo acesso à internet.

Quadro sintético das características do público-alvo da Agenda Chic

População feminina da capital paulista.
Faixa etária de 16 a 36 anos de idade.
Participa das classes sociais A e B.
Sua renda familiar mensal varia de R$2.565,00 a R$12.926,00.
É *Heavy User* de Smartphone.
Compra habitualmente pela internet.

Fonte: Autoria do grupo.

14 Capilaridade – GLOSSÁRIO DO CANAL. Disponível em http://www.portaldocanal.com.br/glossario-do-canal/index.php?letra=c&pg=4. Acesso em: 21 set. 2014.

Analisaremos, a seguir, todos os elementos que nos conduziram às conclusões acima. Abordaremos as seguintes características do público-alvo, devidamente balizadas pela área de atuação do aplicativo: a cidade de São Paulo. São elas:

2.4.1. Critérios Geográficos

A Agenda Chic vai operar somente em associação com salões de beleza formais, registrados nas juntas comerciais competentes e cuja localização esteja na área perimetral da cidade de São Paulo, capital do estado.

2.4.2. Critérios Sociodemográficos

2.4.2.I População Feminina

Partindo do princípio que a Agenda Chic é um conceito concebido para uso do público feminino (ainda que não exclusivamente, porém em sua massiva maioria) cabe ressaltar que nos últimos anos é notório o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e no consumo de produtos e serviços.

A última PNAD indicou que mais da metade da população brasileira é feminina: 51,5%[15].

2.4.2.II. Faixa Etária

Segundo dados do IBGE, na análise de grupos etários, em 2011, cerca de 63,9% das mulheres ocupadas tinham entre 25 e 49 anos de idade. Somente na classe C, a nova classe média brasileira, há mais de 50 milhões de mulheres, o que equivale a dizer que 41% da renda da classe C vêm das mulheres.

O crescimento do número de mulheres com carteira assinada, somado ao aumento do poder aquisitivo das classes C e D, provocou uma sofisticação no mercado de beleza e estética, com a qual, as ofertas de produtos foram ampliadas e a diferenciação dos produtos passou a ser valor agregado aos olhos das consumidoras.

Distribuição das classes por praça

	GDE. FORT.	GDE. REC	GDE. SALV	GDE. BH	GDE. RJ	GDE. SP	GDE. CUR	GDE. POA	DF	9 GRANDES ÁREAS
Classe A1	0,5	0,5	0,4	0,8	0,2	0,3	0,8	0,8	1,9	0,5
Classe A2	2,6	3,1	2,2	4,2	3,3	4,7	5,0	4,7	9,1	4,2
Classe B1	5,4	7,4	8,4	9,7	10,5	11,2	15,1	11,1	15,6	10,6
Classe B2	11,0	12,3	15,3	19,5	20,0	25,5	29,8	27,2	23,0	21,6
Classe C1	17,5	22,9	24,7	27,4	30,1	29,0	25,3	29,0	22,4	27,3
Classe C2	33,4	28,6	28,5	22,6	23,2	19,8	15,3	19,0	16,2	22,2
Classe DE	29,6	25,2	20,5	15,8	12,7	9,5	8,7	8,2	11,8	13,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: LSE 2012 Ibope Media.

15 IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, realizada no ano de 2011.

O gasto médio da mulher com serviços e tratamentos de beleza confirma este crescimento: em pesquisa realizada pela empresa *Sophia Mind* com 1.311 mulheres, registrou-se uma média mensal de R$ 97,00 gastos apenas com serviços de beleza, em detrimento dos R$80,00 direcionados unicamente para a aquisição de produtos estéticos.[16]

Gastos femininos mensais com serviços de beleza

	Total	Até 30 anos	De 30 a 40 anos	Mais de 40 anos
Não sou eu que pago	4%	5%	2%	1%
Menos de R$20	8%	12%	5%	4%
De R$20 a R$50	25%	29%	23%	20%
De R$51 a R$100	29%	30%	30%	28%
De R$101 a R$150	16%	13%	21%	18%
De R$151 a R$200	9%	6%	9%	16%
Mais de R$200	8%	5%	11%	13%

Fonte: *Sophia Mind.*

As mais velhas consomem mais que as mais jovens, embora a faixa etária que mais consuma seja aquela entre 30 e 40 anos. E já vimos nos índices anteriores que quanto mais se tem recursos, mais se gasta com serviço de beleza. Quarenta e sete por cento das mulheres com mais de 40 anos gastam mais de R$ 100 por mês no salão. Ao passo que este número é de 24% para as mulheres com até 30 anos. Quem tem renda própria também tem um gasto maior: 38% gastam mais de R$ 100, contra 17% de quem não tem renda própria.

2.4.2.III Cruzamento de Dados: Condição Socioeconômica e Faixa Etária

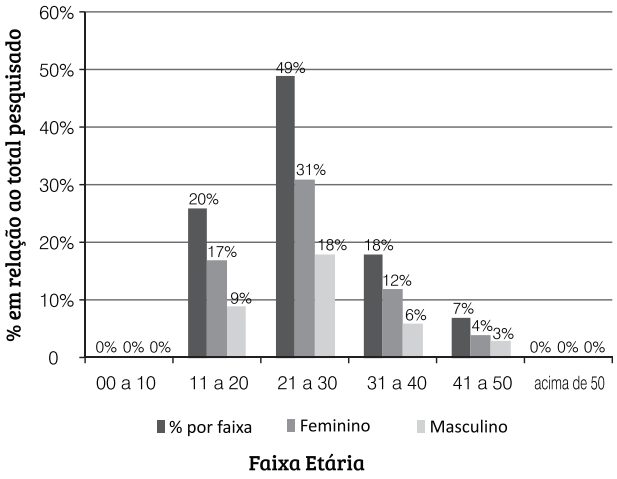
Ainda que saibamos que o hábito de consumir serviços de beleza seja usual entre mulheres de todas as idades na cidade de São Paulo, existe uma faixa etária que consome mais. As mulheres mais velhas, principalmente aquelas que estão se iniciando no processo de envelhecimento e habituando-se à juventude que se perde, sentem maior necessidade de gastar dinheiro com beleza. E isso faz todo sentido, pois são também estas que podem gastar mais dinheiro, se as compararmos às mais jovens que ainda estão trilhando sua carreira profissional e conquistando sua independência financeira. Estimamos, portanto, que a mulher dos 25 aos 40 anos é aquela que mais gasta com serviços e produtos de beleza. E que quanto mais alta é a classe socioeconômica da pessoa, mais ela gastará com serviços de beleza.

16 Pesquisa sobre Consumo de Produtos de Beleza, realizada pela empresa *Sophia Mind Pesquisa e Inteligência de Mercado*, em dezembro de 2009, quando 1.311 mulheres foram entrevistadas.

Aliando-se a este fato a necessidade de a mulher possuir Smartphone, cartão de crédito e ser simpatizante à compra de serviços pelo celular, concluímos que o perfil de nosso público-alvo tem de 25 a 40 anos de idade e está situado socioeconomicamente nas classes A e B.

Para a elaboração de seu estudo, a orientanda Andréa Gomes de Oliveira[17] realizou uma pesquisa com 110 clientes da Casa de Estética Stillos, em Belo Horizonte. Os questionários foram aplicados no mês de maio de 2011, em horários variados, com homens e mulheres cuja faixa etária se distribuía em: 26% entre 11 a 20 anos, 49% entre 21 a 30 anos, 18% entre 31 a 40 anos, 7% entre 41 a 50 anos, de 0 a 10 anos obtiveram um percentual de 0%. Pode-se observar no gráfico abaixo, que, em matéria de cuidados estéticos, predomina o interesse de pessoas jovens, principalmente daquelas na faixa dos 21 aos 30 anos de idade.

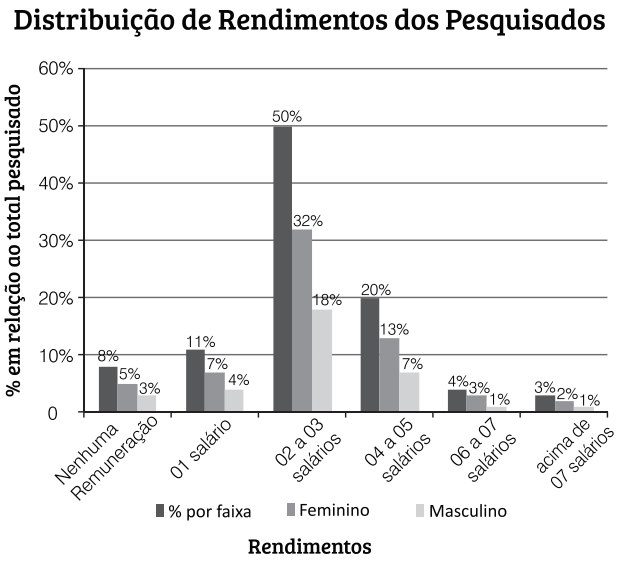
Distribuição da Faixa Etária



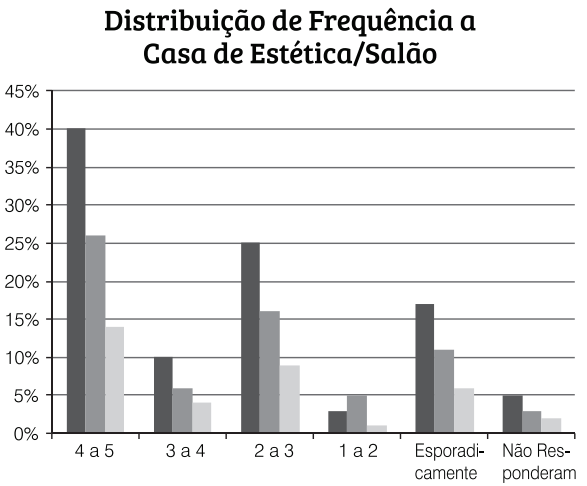
Fonte: Andréa Gomes de Oliveira[18].

17 Andréa Gomes de Oliveira, in Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Católica de Minas Gerais, Professor orientador Amilson Carlos Zanetti, "Viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética", Belo Horizonte, 2011.

18 Idem à nota 17.



Fonte: Andréa Gomes de Oliveira.



Fonte: Andréa Gomes de Oliveira.

2.4.2.IV. Renda

Vimos anteriormente que as classes A e B, nosso foco, contabilizam 41,70% da população da região da Grande São Paulo. Na imagem a seguir, constata-se que a renda média familiar do nosso público/target varia de R$2.565,00 (25,5% da população da região) a R$12.926,00 (0,3% da região).

Renda familiar por classes

Classe	Pontos	Renda média familiar (Valor Bruto em R$)
		2010
A1	42 a 46	12.926
A2	35 a 41	8.418
B1	29 a 34	4.418
B2	23 a 28	2.565
C1	18 a 22	1.541
C2	14 a 17	1.024
D	8 a 13	714
E	0 a 7	477

Fonte: ABEP, 2012.

2.4.3. Critérios de Consumo

Para mapear o público-alvo, estimaremos, neste item, quem é a consumidora que mais gasta com serviços de beleza, sua posição socioeconômica, sua facilidade de acesso à Agenda Chic via Smartphone, bem como que porcentagem de consumidoras simpatizam com a ideia de comprar serviços utilizando cartão de crédito por meio do celular.

Portanto, concluímos que traçar o perfil do público-alvo é um raciocínio que demanda conhecer os hábitos do consumidor. Para esta tarefa, utilizaremos dados oficiais de organismos de pesquisa de mercado, bem como a própria pesquisa que levamos a cabo no decorrer da preparação deste PIN, para a qual contamos com a participação de 192 mulheres moradoras da cidade de São Paulo, possuidoras de Smartphones e com amplo acesso à internet.

Vale ressaltar que, para conhecer o comportamento das potenciais clientes do projeto, estimar a usabilidade e aceitação do Agenda Chic, além de determinar quais serviços estéticos têm melhor ajustabilidade à natureza e funcionamento do aplicativo, realizamos uma pesquisa por meio do recurso vitual gratuito "Google Docs" que pode ser vislumbrada na íntegra no ANEXO I deste trabalho. Sem embargo, no item 2.4.6. apresentamos algumas de suas características mais marcantes de consumo.

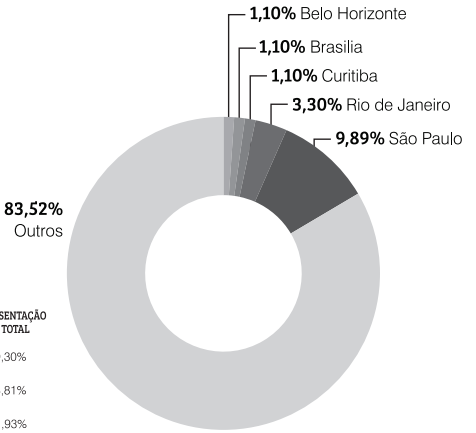
2.4.3.I Usuárias de Smartphones em São Paulo

De acordo com o relatório da GSMA -Mobile Economy Latin America 2013- em 2014, o Brasil terá 41 milhões de usuários de Smartphones. Como não temos a mes-

ma estatística para o estado ou cidade de São Paulo, utilizaremos como parâmetro, a representatividade da cidade de São Paulo quanto ao número de empresas.

Os últimos dados divulgados no Empresômetro (IBPT) indicam que 9,30% do total de empresas brasileiras encontra-se na cidade de São Paulo.

Representatividade da empresa paulistana sobre a totalidade do país



Empresas ativas até

2012		2013		15/08/2014	REPRESENTAÇÃO DO TOTAL
1.373.717	11,39%	1.530.152	6,85%	1.634.947	9,30%
550.688	13,15%	623.091	7,64%	670.674	3,81%
280.854	12,84%	316.917	7,54%	340.806	1,93%

Fonte: IBPT[19].

Se utilizarmos o mesmo percentual para apurarmos o número de Smartphones na cidade, no ano de 2014, encontraremos que 9,30% dos 41 milhões de Smartphones equivalem a 3.813 milhões de telefones móveis com acesso à internet na cidade de São Paulo.

2.4.3.II. Cruzamento de Dados: A População Feminina da Cidade de São Paulo com Smartphone

Cruzando-se os últimos dados estatísticos obtidos, concluímos que a população feminina da cidade a usar Smartphones é igual a 51,5% de 3.813 milhões, ou seja, 1.964 milhão.

2.4.4. Critérios Financeiros

2.4.4.I. Heavy Users de Celular Simpatizantes ao seu Uso como Meio de Pagamento

Nem todas mulheres que possuem Smartphones estão dispostas a utilizá-lo para realizar pagamentos. Muitas ainda preferem outros meios, como boleto bancário ou outras plataformas online. Das 192 respondentes da nossa pesquisa, todas

19 IBPT, Empresômetro 2014.

possuem Smartphone, mas apenas 22% delas têm o hábito de utilizar o aparelho para realizar pagamentos, 28% o utilizam raramente e 49%, nunca.

O conceito de *heavy user* abarca os usuários que utilizam o celular durante boa parte do seu dia, que já compraram via celular ou, se não, se enxergam comprando com ele tranquilamente se o negócio valer a pena.

Aquelas usuárias que costumam comprar com cartão de crédito, 23% das respondentes, raramente usam o computador para compras, sendo que 4% nunca o utilizaram. Estas consumidoras certamente terão ainda menos simpatia em comprar pelo celular. Sem embargo, para 38% das mulheres pesquisadas, comprar pela internet é algo absolutamente "normal", e para 35%, é algo que fazem "às vezes"; totalizando 73% de consumidoras que compram pela internet.

Em conclusão, tomaremos como base os 50% de respondentes que afirmaram já ter comprado pelo celular para estipular nosso potencial de mercado no primeiro ano e estender este número até os 73% no decorrer dos próximos cinco anos, tomando por certa a tendência de ampliação de hábitos de compra pelo telefone móvel, com o passar dos anos.

2.4.5. Nossos Clientes Secundários: Os Estabelecimentos de Beleza

Sabemos que nossas clientes primárias são as usuárias finais dos serviços, ou seja, as pessoas físicas que pagarão a taxa de reserva do aplicativo a fim de utilizar o serviço de beleza escolhido. Estes são nossos clientes primários, pois são aqueles que geram renda ao negócio, possibilitando, por conseguinte, a sobrevivência e desenvolvimento da Agenda Chic.

Por outro lado, nosso negócio não seria possível não fossem nossos clientes secundários – os ofertantes do serviço e que igualmente se beneficiam de nosso aplicativo: os salões de beleza associados ao nosso negócio.

Veremos, a seguir, que, para mensurar nosso potencial de mercado, cruzaremos as variáveis "estabelecimentos" com "público-alvo".

2.4.5.I. A Dimensão do Mercado

Faz-se necessário apurar quantos estabelecimentos de serviço de beleza operam em nossa área de atuação. Em publicação do primeiro semestre de 2014, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT)[20] estimou que há cerca de 5.102 milhões de empresas no estado de São Paulo. Destas empresas, o salão de cabeleireiros é a terceira atividade econômica mais explorada, depois de varejo de roupas e acessórios (1° lugar) e lanchonetes (2° lugar).

20 Desenvolvido pelo IBPT- © Copyright 2014.

Com cerca de 108 mil CNPJs no estado (representando 2,11% do total de atividades exploradas), sabe-se que uma das características econômicas mais marcantes dos salões de beleza é a informalidade. Em estudo do mercado de salões de beleza, o Sebrae publicou, em novembro de 2013, que o Brasil possui cerca de 300 mil salões de beleza formais, entre MEIs, micro e pequenas empresas. Afirma, porém, que, se fôssemos considerar os negócios informais, este número se elevaria a, pelo menos, 1 milhão de negócios.

Para estipularmos a quantidade de salões na cidade de São Paulo, utilizamos o mesmo empresômetro e traçamos um paralelo com a porcentagem de empresas abertas da cidade sobre o total de empresas no estado de São Paulo.

Representatividade (%) das empresas de São Paulo Capital no total do estado

Total de empresas do estado de São Paulo → 5.101.596 empresas

Total de empresas da cidade de São Paulo → 1.373.717 empresas

Representatividade das empresas paulistanas no estado:

5.101.596 (estado) → 100%
1.373.717 (cidade) → - 32,10%

Da totalidade de empresas do estado de São Paulo, 32,10% se localizam em São Paulo, Capital.

Fonte: adaptado do Empresômetro[21] 2014 (IBPT), pelos autores.

Logo, se o estado tem 108 mil salões, a cidade de São Paulo terá 32,10% deste número, ou seja, 34.700. Para efeitos de cálculo de potencial de mercado, as empresas informais não nos interessam, já que a Agenda Chic, por razões de segurança e credibilidade, trabalha apenas com salões que tenham inscrição na Junta Comercial da Cidade de São Paulo. Consideraremos, portanto, o número de 34.700 salões na capital paulista, no ano de 2014.

2.4.5.II. O Market Share Pretendido

Segundo dados de uma pesquisa realizada pela empresa *Sophia Mind*, as mulheres estão passando por grandes mudanças comportamentais, culturais e sociais

21 Idem.

e precisam ser compreendidas profundamente para que se estabeleça com elas uma comunicação efetiva e conveniente. Vejamos alguns dados da pesquisa:

- ✓ 56% das mulheres estão insatisfeitas com sua aparência. O principal motivo é estarem acima do peso ideal. O segundo é a insatisfação com o cabelo;
- ✓ A opinião de outras pessoas é importante para se sentirem bem.

2.4.6. Critérios de Segmentação da Mosaic Brasil

A Mosaic Brasil é um dos braços da estrutura da Serasa Experian cujo objetivo é segmentar a população brasileira em 11 grupos e 40 segmentos[22]. Além dos critérios que utilizamos anteriormente, acrescentaremos também a classificação da Mosaic Brasil objetivando aproximarmo-nos tanto quanto possível de nosso público-alvo. Apresentamos a tabela de segmentação aqui referida no ANEXO 2 do presente projeto. Sem embargo, elencamos abaixo os segmentos que abarcam nosso público.

Como já exposto anteriormente, o serviço de beleza não é um item de primeira necessidade no planejamento financeiro das brasileiras. Apesar de todas as classes sociais utilizarem serviços de beleza, não são todas que podem custeá-los periodicamente. Seguindo o mesmo pensamento, a mulher urbana e jovem utiliza mais tais serviços que a mulher rural e de idade avançada. Portanto, os segmentos apresentados pela Mosaic que mais se adequam ao perfil da cliente da Agenda Chic são estes da figura a seguir:

Classificação Mosaic Brasil adequada ao perfil da cliente Agenda Chic

Grupos		%	Segmentos		%
A	Ricos, Sofisticados e Influentes	1,86	1	Empresários de Sucesso das Grandes Cidades	1,16
			2	Executivos e Formadores de Opinião	0,70
B	Prósperos Moradores Urbanos	5,26	3	Prósperos e Tradicionais	1,20
			4	Vida Contemporânea	1,11
			5	Empregos Estáveis	1,45
			6	Aposentadoria dos Sonhos	1,50
C	Assalariados Urbanos	8,93	7	Antigos Moradores	1,63
			8	Jovens Promissores	1,93
			9	Técnicos e Operários	2,63
			10	Vida no Aperto	2,74
D	Empreendedores e Comerciantes	5,01	11	Empreendedores Bem-Sucedidos	1,48
			12	Pequenos Empresários	1,66
			13	Microempresários	1,87
E	Aspirantes Sociais	9,74	14	Profissionais em Ascensão Social	2,10
			15	Boa Vida no Interior	1,36
			16	Jovens em Busca de Oportunidades	3,36
			17	Consumidores Indisciplinados	2,92

Fonte: Mosaic Brasil.

22 MOSAIC BRASIL: Disponível em: <http://www.segmentationportal.com/br>. informação atualizada.

Logo, concluímos que do total da população brasileira, 30,8% abarca massivamente nosso público-alvo e de forma decrescente, partindo-se da referência "segmento A" ao "segmento E", em função da variável de poder aquisitivo do grupo.

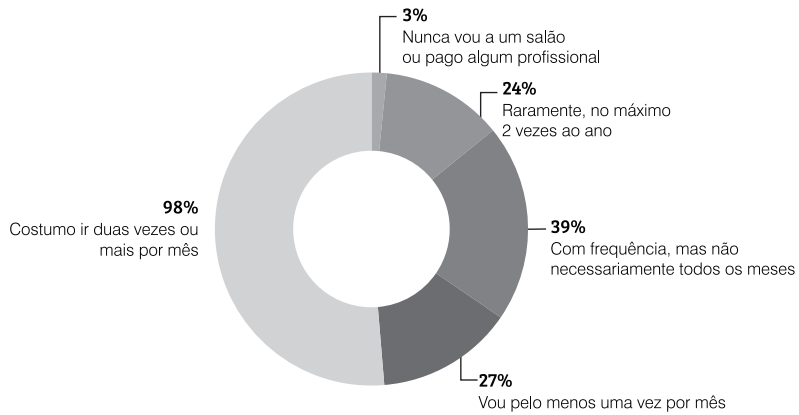
2.4.7. Pesquisa com Clientes

Realizamos uma pesquisa com 192 respondentes do sexo feminino, durante todo o decorrer do mês de maio de 2014, que se enquadram no padrão central do público-alvo da Agenda Chic (mulheres dos segmentos socioeconômicos A e B, que têm smartphones e contratam serviços de beleza) para compreender a periodicidade e características qualitativas e quantitativas de seus hábitos de cuidados estéticos. Utilizamos para tanto o instrumento Google Docs, funcionalidade do Google Drive, que permite disponibilizar uma pesquisa online para ser respondida por aqueles que acessam o link. Rápida e prática, esta pesquisa nos ajudou a fundamentar o item 7 deste projeto, as variáveis mercadológicas. Foi através dela que descobrimos, por exemplo, que 51% das mulheres vão ao salão de beleza duas ou mais vezes por mês.

O resultado total da pesquisa consta do ANEXO 1 deste projeto, porém reproduzimos abaixo algumas das características mais marcantes apontadas pela pesquisa:

Gráfico 1 Frequência de uso de serviços estéticos.

Com que frequência você vai ao salão de beleza ou paga um profissional de estética? (p. ex. uma manicure que vai em casa)



Nunca vou a um salão ou pago algum profissional.	**3**	2%
Raramente, no máximo 2 vezes ao ano.	**24**	13%
Com frequência, mas não necessariamente todos os meses.	**39**	20%
Vou pelo menos uma vez por mês.	**27**	14%
Costumo ir duas vezes ou mais por mês.	**98**	51%

Fonte: Autoria do grupo.

A tabela, a seguir, apresenta os resultados sobre os serviços estéticos mais utilizados, e a partir dela, verifica-se que 62% utilizam o serviço de manicure ou pedicure.

Tabela 1 Qual serviço estético você utiliza com maior frequência?.

Unhas (manicure ou pedicure)	**116**	62%
Corte de cabelo	**22**	12%
Coloração de cabelo	**14**	7%
Escova	**10**	5%
Alisamento (todas as técnicas: chapinha, formol e similares etc.)	**4**	2%
Depilação	**15**	8%
Massagem	**3**	2%
Maquiagem e/ou penteado	**0**	0%
Sobrancelha	**4**	2%
Hidratação	**0**	0%

Fonte: Autoria do grupo.

Outros serviços também são bem utilizados, tais como corte de cabelo (18%) e depilação (20%).

Tabela 2 Qual o segundo serviço estético que você utiliza com maior frequência?

Unhas (manicure ou pedicure)	34	18%
Corte de cabelo	33	18%
Coloração de cabelo	32	17%
Escova	15	8%
Alisamento (todas as técnicas: chapinha, formol e similares etc.)	11	6%
Depilação	37	20%
Massagem	6	3%
Maquiagem e/ou penteado	1	1%
Sobrancelha	17	9%
Hidratação	2	1%

Fonte: Autoria do grupo.

A frequência pode ser visualizada na tabela a seguir, ao verificar que 35% das entrevistadas utilizam o serviço de manicure ou pedicure uma vez por semana ou mais.

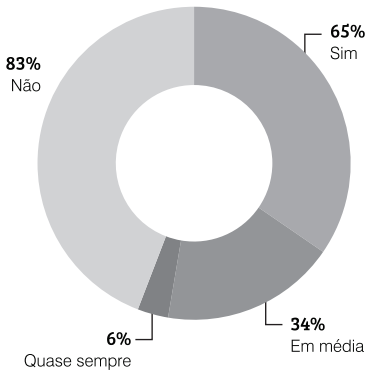
Tabela 3 Com que frequência você faz as unhas num salão ou com profissional?

Só faço a unha no salão se não tiver tempo de fazer eu mesma.	**42**	22%
Uma vez por mês.	**21**	11%
Uma semana sim, outra não.	**44**	23%
Uma vez por semana (ou mais).	**66**	35%
Não costumo fazer a unha, só cortar e lixar.	**15**	8%

Fonte: Autoria do grupo.

Quanto às dificuldades no agendamento, 44% informaram não ter dificuldade, conforme gráfico a seguir:

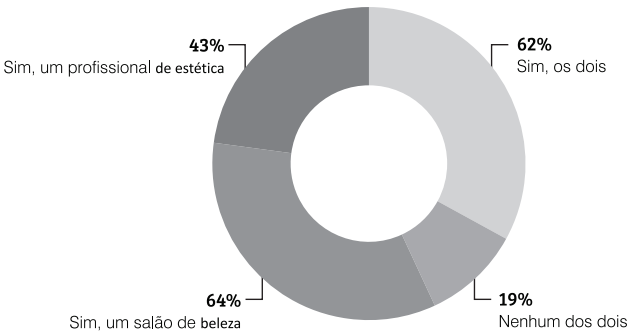
Gráfico 1 Costuma ter alguma dificuldade para agendar um serviço estético?



Fonte: Autoria do grupo.

Cerca de 34% das entrevistadas alegaram ter um salão favorito, e 33%, além do salão favorito, também têm o profissional de estética, conforme gráfico.

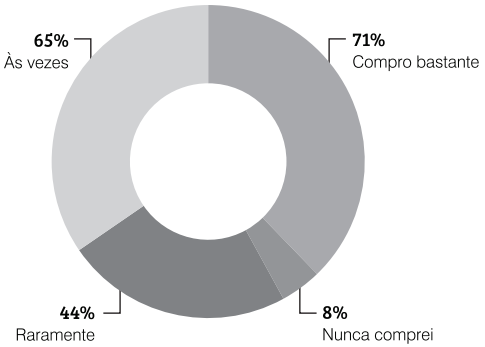
Gráfico 2 Você tem um salão de beleza (ou profissional de estética) favorito?



Fonte: Autoria do grupo.

Em relação às compras virtuais verificou-se que 38% das entrevistadas compram bastante pela Internet.

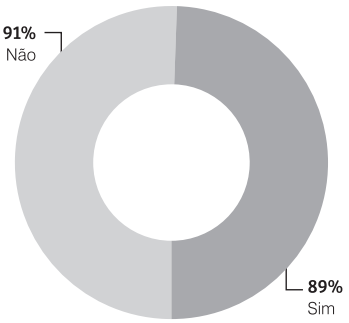
Gráfico 3 Com que frequência você costuma comprar pela internet?



Fonte: Autoria do grupo.

Das entrevistas, 49% já compraram serviço de estética pela internet.

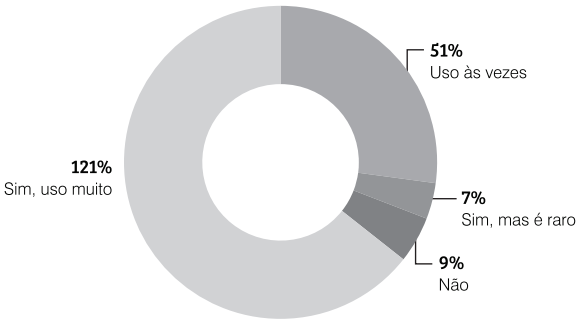
Gráfico 4 Já comprou algum serviço de estética pela internet? Por exemplo, em sites de compra coletiva (cupons).



Fonte: Autoria do grupo.

Finalizando, o uso de aplicativos para celular é feito por 64% das clientes.

Gráfico 5 Você costuma utilizar aplicativos no celular?



Fonte: Autoria do grupo.

2.5. Análise dos Concorrentes

Concorrentes diretos: não há. Temos concorrentes indiretos, sendo que o principal deles, os próprios salões de beleza e prestadores de serviço estético autôno-

mos, constituem uma figura híbrida: são stakeholders que devem ser vistos sob dois óticas: stakeholder concorrente e stakeholder fornecedor.

Tais figuras comerciais são concorrentes do Agenda Chic à medida que seus clientes e nossos clientes são os mesmos. Um mesmo cliente pode optar por dirigir-se diretamente ao estabelecimento comercial sem agendar antes conosco, hábito que está enraizado culturalmente desde sempre. O cliente não se dirige ao intermediador e isto é um padrão de comportamento cultural difícil de ser quebrado. Nosso objetivo é quebrar este padrão. *A natureza do nosso negócio é intermediadora, não somos o negócio em si, fazemos o papel de conexão entre o negócio e o consumidor final.*

2.5.1. Tipos de Concorrência

A proposta da Agenda Chic é oferecer um aplicativo para celular, fácil de ser utilizado, com ampla rede de salões associados, reserva realizada em tempo real, geolocalizador e descontos nos serviços agendados, trazendo um conceito inovador de utilização de serviços de estética e beleza para a vida da mulher moderna.
No mercado que pretendemos atuar, a inovação da agenda online não é oferecida por outros serviços, porém dentro do conceito de rivalidade encontramos serviços que podem oferecer serviços de estética e beleza de outras formas às nossas clientes. São eles:

*Sites de Compras Coletivas;
*Salões de beleza e serviços de estética;
*Esmalterias.

2.5.1.1 Sites de Compras Coletivas

Neste grupo, em decorrência de não apresentarem diferenciais expressivos entre si, foram agrupados todos os sites de compras coletivas online. São apresentados, a seguir, os sites de compras coletivas mais populares na cidade de São Paulo.

Localização: em ambiente web.

Preços praticados: variados, conforme livre-negociação com os associados.
Características gerais: sites que intermediam a venda de ampla gama de produtos e serviços para diversos segmentos de mercado. Não apresentam grandes diferenças entre si quanto à interface, formas disponibilizadas para pagamento e demais critérios representativos.

Principais pontos fortes: negociação flexível com os associados, oferta de descontos, conceito amplamente conhecido e ampla oferta de produtos e serviços.

Principais pontos fracos: ofertam produtos e serviços apenas durante um tempo previamente determinado, não direcionam esforços para o atendimento de nichos de mercado.

- PeixeUrbano;

- Groupon;

- Clickon.

2.5.1.2 O Salão de Beleza e Serviços de Estética

Neste grupo, inserimos todos os salões de beleza associados ou não da cidade de São Paulo, por se tratarem de serviços já utilizados por nossas clientes, mas sem o diferencial da reserva em tempo real em acordo com a agenda pessoal da mulher moderna.

Localização: São Paulo, região metropolitana.

Caracteristicas: os Salões de Beleza são estabelecimentos tradicionais, que fazem parte da cultura e da vida das mulheres, e podem ser encontrados em toda cidade com as mais diversas caracterisiticas.

Preços Praticados: foram considerados os itens:
Escova: R$ 35,00 a R$45,00;
Pedicure: R$ 25,00;
Depilação: R$15,00 a R$ 85,00.

Pontos fortes: modelo tradicional, confiança e segurança no profissional.
Pontos fracos: ociosidade de horários, baixa flexibilidade para agendamento.

- Soho;

- Jacque Janine;

- C.Kamura.

2.5.1.3 – Esmalterias

Neste grupo foram inseridas todas as esmalterias da cidade de São Paulo. É um novo nicho de consumo com um ambiente descolado e espírito fashion, que pode servir como ponto de encontro e de comemorações femininas.

Localização: São Paulo e região metropolitana.

Preços praticados: variados, conforme livre-negociação com os associados.
Características gerais: serviços diferenciados para unhas, mãos e pés, utilizando desde técnicas tradicionais até as mais modernas. As unhas são tratadas como acessórios de moda, além de serviços adicionais, como podologia e quick massage para as mãos e pés.

Pontos fortes: especialização e atendimento diferenciado.
Pontos fracos: variedade de serviços oferecidos e poucos estabelecimentos.

- Esmalteria Nacional;

- Clube Esmalteria;

- Cosmopolish.

2.6. Análise dos Fornecedores e Parcerias

A Agenda Chic escolhe cuidadosamente seus fornecedores, baseando-se em critérios fundamentais, como qualidade, solidez, responsabilidade social, condições de negociação e sustentabilidade econômica e ambiental.

Os fornecedores estão divididos em três tipos. Inicialmente, são necessários fornecedores que possibilitem a abertura do negócio. São os Fornecedores Iniciais, que oferecem serviços de tecnologia da informação e comunicação, assessorias, além de equipamentos, mobiliário e outros. Por outro lado, há a necessidade de Fornecedores Rotineiros, que mantenham a empresa em funcionamento após sua abertura. Também, por questões de custo e conhecimento, são utilizados os Fornecedores de Serviços Terceirizados, principalmente na parte técnica do negócio.

2.6.1. Fornecedores Iniciais

- Locação de imóvel
  - Nome: Ciranda Imóveis.
  - Produto ou serviço: Locação e vendas de imóveis.
  - Condições comerciais: Consultoria sem custo para locatário ou comprador.
  - Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poder de barganha baixo. Como oportunidade, mercado com muitos concorrentes e grande quantidade de imóveis.

- Seguro do imóvel
  - Nome: Porto Seguro.
  - Produto ou serviço: Seguro de imóvel e bens.
  - Condições comerciais: Contrato anual, com pagamento em 12 vezes sem juros.
  - Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poder de barganha baixo e preço um pouco acima da média. Como oportunidade, mercado com muitos concorrentes e serviços ofertados diferenciados.

- Materiais de construção
  - Nome: Brasutil.
  - Produto ou serviço: Materiais de construção e acabamento.
  - Condições comerciais: Cartão de crédito, em até 12 vezes sem juros.
  - Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poder de barganha baixo e venda direta pela internet. Como oportunidade, mercado com muitos concorrentes e preços agressivos.

- Aplicativo móvel e Web site
  - Nome: Fox Solutions
  - Produto ou serviço: Soluções em web e mobilidade.
  - Condições comerciais: Contrato anual, com pagamento em 12 vezes sem juros.
  - Ameaças e oportunidades: Como ameaça, empresa de pequeno porte e poder econômico. Como oportunidade, inovação, serviço diferenciado e custo x benefício.

- Contabilidade e Assessoria Fiscal
  - Nome: L.A. Ercoles Contabilidade
  - Produto ou serviço: Áreas Contábil, Fiscal, Trabalhista, Previdenciária, Societária e Perícia.

- Condições comerciais: Pagamento mensal dos honorários.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, muitos clientes na carteira. Como oportunidade, especialização em várias áreas.

• Recrutamento
- Nome: SRH Consultoria.
- Produto ou serviço: Recrutamento e seleção.
- Condições comerciais: Pagamento mensal dos honorários.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, muitos clientes na carteira. Como oportunidade, especialização em várias áreas.

• Jurídico
- Nome: MVA Advogados.
- Produto ou serviço: Prestação de serviços de elaboração de termos contratuais para clientes e associados.
- Condições comerciais: Pagamento mensal dos honorários.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, muitos clientes na carteira. Como oportunidade, especialização em várias áreas.

• Sistemas de Comunicação
- Nome: NET.
- Produto ou serviço: Internet, telefonia fixa e televisão.
- Condições comerciais: Contrato mensal com fidelização de 12 meses.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poucos fornecedores. Como oportunidade, disputa acirrada entre os concorrentes, com poder de barganha razoável.

• Sistemas de Comunicação
- Nome: VIVO.
- Produto ou serviço: 3G/4G e telefonia móvel.
- Condições comerciais: Contrato mensal com fidelização de 12 meses.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poucos fornecedores. Como oportunidade, disputa acirrada entre os concorrentes, com poder de barganha razoável.

• Serviços Públicos
- Nome: SABESP – Saneamento Básico do Estado de São Paulo.
- Produto ou serviço: Serviço Público de Abastecimento de água e esgoto.
- Condições comerciais: Pagamento mensal.

- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, monopólio de serviço público, que torna o poder de barganha quase nulo. Como oportunidade, risco de desabastecimento é mínimo.

• Serviços Públicos
- Nome: AES Eletropaulo.
- Produto ou serviço: Serviço público de abastecimento de energia elétrica.
- Condições comerciais: Pagamento bimestral.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, monopólio de serviço público, que torna o poder de barganha quase nulo. Como oportunidade, risco de desabastecimento é mínimo.

2.6.2. Fornecedores Rotineiros

• Materiais e Suprimentos de Papelaria e Informática
- Nome: Kalunga Comércio e Indústria Gráfica Ltda.
- Produto ou serviço: Suprimentos de papelaria, informática e outros.
- Condições comerciais: Condições comerciais: Cartão de crédito em até 12 vezes sem juros.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poder de barganha baixo. Como oportunidade, guerra de preços entre os muitos concorrentes.

2.6.3. Fornecedores de Serviços Terceirizados

• Manutenção Informática
- Nome: Fox Solution
- Produto ou serviço: Suporte informático.
- Condições comerciais: Contrato anual, com pagamento em 12 vezes sem juros.
- Ameaças e oportunidades: Mesma empresa que desenvolve e mantém o website e aplicativo móvel.

• Limpeza e Serviços Gerais
- Nome: Damas da limpeza.
- Produto ou serviço: Limpeza do escritório.
- Condições comerciais: Pagamento mensal.
- Ameaças e oportunidades: Como ameaça, poder de barganha baixo. Como oportunidade, mercado com muitos concorrentes.

2.7. Análise de Atratividade do Mercado

A atividade de análise da atratividade do mercado utiliza a metodologia de análise setorial de Porter. Esta análise está apoiada pelas tendências do item 2.1 – Análise dos fatores externos e também pelas tendências de consumo para 2013[23] e 2014 [24]. A metodologia desenvolvida por Michael Porter, conhecida como Cinco Forças de Porter[25] , permite obter um embasamento que facilita a análise de atratividade do mercado para um ramo específico, assim como as decisões a serem tomadas.

Dentre as 10 cruciais tendências de consumo para 2013, se manterão ativos, pelos próximos meses, novos modelos de negócio aplicados sobre "velhas" tecnologias, de novas maneiras. Os consumidores utilizarão seus dispositivos móveis para maximizar a satisfação de cada necessidade atendida. De forma similar, em meio às sete tendências para aplicar em 2014, se confirmam os novos produtos e serviços adaptados de acordo com as preferências ou comportamentos de consumidores, expressados por meio de seus dados. Dessa forma, a Agenda Chic explora um mercado de serviços com potencial de consumo promissor.

A seguir, as cinco forças de Porter são:

2.7.1. Ameaça de Novos Entrantes

Essa primeira força define a facilidade de entrada no ramo, que é determinada pelas barreiras existentes. Podem haver barreiras do tipo: legal, logística, mão de obra e patente, para citar alguns exemplos. Se há barreiras impostas e dificuldades para ingressar no ramo, espera-se uma boa atratividade. As principais barreiras de entrada são:

2.7.1.I. Barreiras de Entrada

Não foi identificada nenhuma barreira de entrada que pudesse impedir a entrada de novos concorrentes para oferecer esse tipo serviço. Não existem, por exemplo, patentes tecnológicas com relação ao oferecimento do serviço proposto.

2.7.1.II. Economia de Escala

São ganhos, em termos de custos, que as organizações obtêm com o aumento da dimensão. O dilema do novo entrante é optar por começar com uma larga escala

23 10 TENDÊNCIAS DE CONSUMO CRUCIAIS PARA 2013 – trendwatching.com. Disponível em: <http://trendwatching.com/pt/trends/10trends2013/>. Acesso em: 18 ago. 2014.

24 7 TENDÊNCIAS DE CONSUMO PARA APLICAR EM 2014 – trendwatching.com. Disponível em: < http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-12%207trends2014%20(PT).pdf>. Acesso em: 18 ago. 2014.

25 PORTER, Michael E. Estratégia e Vantagem Competitiva, 2007.

ou com uma escala menor, mas crescente, e uma margem de lucro com crescimento proporcional. Esse fator apresenta um alto impacto sobre os novos entrantes, pois podem sofrer uma forte reação das empresas ou ter uma desvantagem no custo, gerando menor lucratividade e poder de competitividade.

2.7.1.III. Diferenciação do Produto

Quando as marcas existentes em um determinado segmento já possuem uma relação com o consumidor a ponto de tornar-se difícil a identificação de uma marca entrante, as novas empresas devem oferecer diferenciais inovadores com base na tecnologia e facilidade de uso, que sejam suficientemente competitivos e atrativos, de tal modo que surpreendam e atendam às necessidades do cliente. Esse fator apresenta um alto impacto sobre os novos entrantes, que correm o risco de não serem lembrados e, consequentemente, não terem seus serviços utilizados como se espera.

2.7.1.IV. Exigências de Capital

A necessidade de investir grandes somas de recursos para entrar em um determinado ramo é uma das barreiras mais comuns para novos entrantes. O investimento em I+D, plano de marketing, despesas operacionais iniciais, treinamento e pessoal qualificado pode ser, sim, uma ameaça aos novos entrantes, pois o retorno do investimento pode não ser conciliável com o financiamento e capital próprio para manter-se competitivo.

2.7.1.V. Custos de Transição

Esse fator não deve ser considerado relevante, pois não há custo para o cliente atualizar a versão do aplicativo ou website por uma nova.

2.7.1.VI. Políticas Governamentais

A obtenção de licenças para funcionamento pode atrasar o início planejado da operação. As regulamentações sobre o comércio eletrônico, incluindo os canais de atendimento ao cliente, são as principais influências do governo. Por este motivo, este fator é uma potencial ameaça aos novos entrantes.

2.7.1.VII. Marca

A marca do serviço se torna um diferencial, pois é a percepção do cliente no que se refere à comodidade, qualidade e confiança, principalmente para o serviço

apresentado que abrange pagamentos *online*, onde a transparência é questionável. Esse fator é uma potencial ameaça aos novos entrantes, porque os novos entrantes devem apresentar diferenciais para incomodar os líderes do segmento.

2.7.1.VIII. Acesso aos Canais de Distribuição

Nesse serviço de agendamento *online*, onde o canal de distribuição depende da contratação de um canal de comunicação para os dados, esse fator não apresenta impacto sobre os novos entrantes, pois é uma contratação acessível.

2.7.2. Poder de Barganha dos Clientes

Para essa segunda força é analisada a atratividade do segmento de serviços de acordo com a influência que os clientes podem exercer sobre o preço e opções oferecidas. Os clientes são do ramo e não da empresa, por isso quanto mais poder de negociação os clientes tiverem, menos rentabilidade para o ramo.

2.7.2.I. Situação Macroeconômica

O comportamento e a confiança na economia, junto com suas projeções e perspectivas a curto e médio prazo, influenciam diretamente o desempenho das empresas, que primeiro procuram recortar gastos que não afetem a operação. A postura dos clientes também é afetada e, em períodos de estagnação da economia, a redução das despesas em serviços que não são essenciais é significativa. Para que o impacto não seja consideravelmente negativo, os preços e ofertas devem variar de acordo com a demanda pelos serviços.

2.7.2.II. Concentração da Receita em um Cliente

Com relação ao serviço oferecido, há uma pluralidade de clientes elegíveis, tanto em quantidade quanto em perfil, e por esse motivo o risco é pequeno e aceitável.

2.7.2.III. Existência de Serviços Substitutos

É o fator que mais interfere na influência exercida pelos clientes. Detalhado no item 2.7.5.

2.7.3. Poder de Barganha dos Fornecedores

Nesta terceira força é analisada a atratividade do segmento segundo a influência que os fornecedores podem exercer sobre o preço dos serviços que são ofe-

recidos aos clientes. Como no caso anterior, se os fornecedores do ramo tiverem grande poder de negociação, o ramo perderá atratividade. Os salões, prestadores dos serviços provenientes do agendamento online, também são fornecedores, mas o poder de negociação é pequeno devido à grande concorrência existente. Situação similar ocorre com o fornecedor da ferramenta do serviço de agendamento, que é o desenvolvedor do aplicativo móvel e website.

2.7.3.I. Grau de Diferenciação dos Serviços

Os fornecedores são diversos e oferecem um catálogo similar de serviços. Sendo assim, o grau de diferenciação dos serviços prestados será notado na personalização, profissionalização e preço. Consequentemente, esse fator tem uma influência determinante.

2.7.3.II. Integração dos Fornecedores

A formação de um grupo entre os salões seria hipotética, pois não há histórico, além de ser uma prática proibida por lei. O que pode ocorrer, sim, é a formação de um grupo de compras entre todos os salões pertencentes ao catálogo da Agenda Chic, gerando mais um benefício (custo de aquisição) por participarem do programa.

2.7.3.III. Dependência do Fornecedor

No caso dos salões, a quantidade faz com que não haja um fornecedor exclusivo e não há impacto para a operação da empresa, mas no caso do fornecedor desenvolvedor do aplicativo e website, existe uma exclusividade regida por um contrato, que pode impactar o andamento dos negócios, caso os compromissos acordados não sejam cumpridos. Para os demais fornecedores, tampouco há dependência. Portanto, esse fator não representa impacto para a operação da empresa.

2.7.3.IV. Mão de Obra

A prestação dos serviços é fator primordial na consideração e avaliação dos fornecedores. A experiência percebida é igualmente fundamental. No caso dos salões, estes também atuam como associados no crescimento do negócio e por esse motivo deve ser dada uma importância significativa à qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, é de vital importância que as entregas do desenvolvedor do aplicativo e website atendam às necessidades do negócio, pois são a ferramenta principal, que une as partes interessadas.

2.7.4. Rivalidade entre os Concorrentes

Nesta quarta força é analisada a atratividade do segmento de acordo com a concorrência das principais empresas que oferecem um serviço similar. Quanto mais rivalidade no ramo, menos atratividade, pois a rentabilidade ou margem é menor. A rivalidade é boa para o cliente quando gera um movimento positivo, como por exemplo, um aumento de qualidade do setor.

2.7.4.I. Número de Concorrentes e *Market Share*

A singularidade do serviço oferecido faz com que não haja uma rivalidade direta, brindando um conceito diferenciado, com serviços via aplicativo e website. No entanto, existe concorrência através da opção tradicional dos salões de beleza (presencial), esmalterias e sites de compras coletivas, que oferecem ofertas periódicas e sem um segmento específico. Portanto, esse fator tem uma influência determinante, pois estes lutam pelos mesmos clientes.

2.7.4.II. Grau de Diferenciação do Serviço

Para o público-alvo definido, a comodidade e a facilidade de uso são essenciais, mas o diferencial a ser considerado é o resultado percebido pela experiência oferecida. O objetivo é conceder um valor agregado com mais benefícios que sacrifícios e não há muitas empresas com este objetivo estratégico. Este fator tem uma influência extremamente importante.

2.7.4.III. Barreiras à Saída

Além das obrigações legais e contratuais, não existem outros fatores que impeçam o encerramento das operações da empresa.

2.7.5. Pressão por Produtos, Negócios ou Serviços Substitutos

Para esta quinta força são analisadas as soluções com benefícios similares em outros ramos. Se há muitas opções para substituição do serviço em outro ramo, a atratividade diminui consideravelmente.

2.7.5.I. Tendências de Comportamento

As pesquisas de satisfação realizadas com clientes e associados são muito importantes, pois refletem a percepção sobre os serviços oferecidos, além de descobrir pontos de melhoria e possibilidades de surpreender com novas experiências,

antecipando-se ao concorrente direto, de categoria ou de benefício. Os canais de comunicação com os clientes e associados devem fazer parte dos processos operacionais, buscando o alinhamento entre os objetivos da empresas e necessidades detectadas. Por este motivo, este fator tem uma influência determinante.

2.7.5.II. Qualidade do Serviço

A expectativa do cliente, quando se aventura em uma nova experiência, é de que conseguirá o que deseja de forma simples e satisfatória. Desta forma, dará valor ao serviço cobrado. Logo, este fator é condição obrigatória para que os clientes utilizem novamente o serviço e que os associados ampliem seus vínculos.

2.7.5.III. Nível de Diferenciação do Serviço

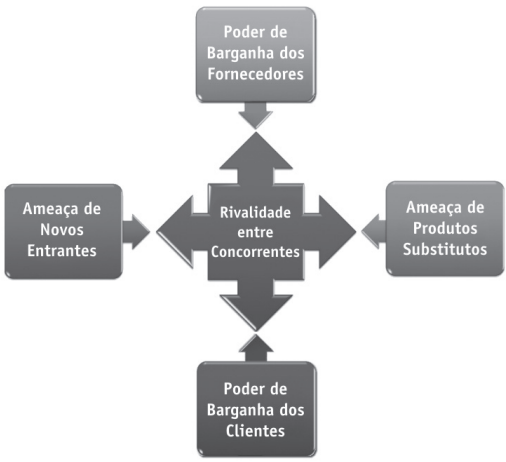
O slogan teórico deve ser sustentado pela entrega. O cliente deve perceber o diferencial, que deve ser preservado e aprimorado ao longo do tempo. Desta forma, a inovação do serviço proposto deve ser sempre almejada. Este fator tem uma influência determinante.

2.7.5.IV. Relação Preço X Rendimento

O cliente percebe o valor do serviço prestado e decide se repete a experiência ou procura novas opções, se entende que a experiência não atendeu às suas necessidades. Este fator deve ser monitorado para evitar a perda dos clientes.

A intervenção governamental pode ser considerada como uma sexta força, pois, por meio da legislação e das regulamentações e definições baseadas em critérios políticos, a análise setorial é influenciada.

Cinco forças de Michael Porter



Fonte: Serra, Torres & Torres, 2004[26].

26 Serra, Torres & Torres."Cinco forças de Michael Porter", 2004.

3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO OPERACIONAL

3.1. Estrutura da Operação

A estrutura da operação da Agenda Chic é compacta, por se tratar de um site de agendamento de serviços de estética, utilizando um aplicativo para celulares.

As etapas necessárias para a operacionalização de um site de agendamento são:

3.1.1. Captação e Cadastro de Salões;
3.1.2. Monitoramento de Salões Cadastrados;
3.1.3. Monitoramento de novos entrantes – cliente final que baixa o APP;
3.1.4. Controle de pagamento de taxa de utilização pelo cliente final;
3.1.5. Pesquisa de Satisfação de Salões;
3.1.6. Pesquisa de Satisfação do cliente final – MSN;
3.1.7. Controle de canal de comunicação do cliente.

3.1.1. Captação e Cadastro de Salões

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing;
- ✓ Gerente de Negócios.

Quando:

- ✓ Diariamente – Estagiário de Telemarketing -- busca de salões em sites;
- ✓ Diariamente -- Gerente de Negócios: cumpre agenda comercial aos salões para apresentação do produto;
- ✓ On line – Cadastro de Salões.

Onde:

- ✓ Captação – escritório via internet;
- ✓ Agendamento de visitas – escritório via telefone;
- ✓ Visitas – externas com veículo próprio.

Descrição de Atividades:

- ✓ Estagiário de Telemarketing busca salões em sites, segundo mapeamento geográfico estabelecido pelo Gerente Comercial;
- ✓ Estagiário realiza as ligações para agendar visita comercial;
- ✓ Organiza agenda comercial e envia planilha via e-mail à Gerente Comercial;

- ✓ Gerente Comercial cumpre a agenda de visitas, apresenta o produto aos responsáveis pelos salões;
- ✓ Quando o interesse é confirmado, Gerente informa Estagiário que envia via e-mail um Link para que salão acesse a página para cadastro;
- ✓ Cadastro é realizado com ajuda de tutorial, após o término, sistema envia mensagem automática à Equipe comercial com a confirmação do cadastro;
- ✓ Gerente Comercial faz ligação agradecendo a entrada do Salão em nosso site;
- ✓ Nos casos em que o salão não se interessa, o estabelecimento entre em lista de acompanhamento e Gerente comercial agenda nova visita em 30 dias.

Resultado Esperado:

Atingimento de meta mensal de cadastro de salões na Agenda Chic e crescimento do negócio.

3.1.2. Monitoramento de Salões Cadastrados

Quem:

Gerente Comercial.

Quando:

Diariamente.

Onde/Como:

Sistema gera relatório diário com informações de cadastro e utilização de serviços por salão.

Descrição de Atividades:

O Gerente Comercial acessa os relatórios e gera estatísticas com as informações importantes:

- ✓ Número de novos cadastros;
- ✓ Utilização de serviços pelo cliente final: por salão e por serviço;
- ✓ Gerente define plano de ação para salões cadastrados;
- ✓ Quais serviços não estão sendo utilizados.

Resultado Esperado:

- ✓ Corrigir falhas no processo interno;
- ✓ Orientar salões sobre falhas no atendimento;

- ✓ Recuperar salões com baixa utilização;
- ✓ Garantir a satisfação e fidelização do cliente final.

3.1.3. Controle de Novos Entrantes: Cliente Final que Instala o APP

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing,
- ✓ Gerente Comercial.

Quando:

- ✓ Diariamente: sistema gera informações de novos entrantes que baixam o APP.

Onde/Como:

- ✓ Atividade feita no escritório com utilização do computador.

Descrição de Atividades:

- ✓ Estagiário de Telemarketing gera relatório diário com as informações referentes a novos entrantes;
- ✓ Estagiário encaminha relatórios ao Gerente Comercial para análise e elaboração de planos de ação;
- ✓ Gerente Comercial elabora indicadores e analisa segundo critérios de atingimento de metas;
- ✓ Resultados abaixo de meta estabelecida; Gerente Comercial define novos planos de ação.

Resultado Esperado:

- ✓ Crescimento do negócio, com o aumento de novos entrantes.

3.1.4. Controle de Pagamento de Taxa de Utilização pelo Cliente Final

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing,
- ✓ Diretor Financeiro.

Quando:

- ✓ Diariamente: o sistema gera informações de pagamentos realizados para utilização de serviços disponíveis na Agenda Chic.

Onde/Como:

- ✓ Atividade feita no escritório com utilização do computador, através de relatórios gerados pelo sistema.

Descrição de Atividades:

- ✓ Estagiário de Telemarketing gera relatório diário com as informações de pagamentos;
- ✓ Estagiário encaminha relatórios ao Diretor Financeiro para análise e elaboração de planos de ação;
- ✓ Diretor Financeiro elabora indicadores e analisa segundo critérios de atingimento de metas;
- ✓ Resultados abaixo de meta estabelecida; Diretor Financeiro alinha com Gerencia Comercial estratégias de captação de cliente final;
- ✓ Diretor Financeiro faz a baixa dos pagamentos realizados com o demonstrativo bancário;
- ✓ Informações financeiras são lançadas no demonstrativo de resultados mês da companhia.

Resultado Esperado:

- ✓ Auditoria de pagamentos realizados contra o número de novos entrantes, conciliação de créditos e apuração de receita bruta.

3.1.5. *Pesquisa de Satisfação de Salões*

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing
- ✓ Gerente Comercial.

Quando:

- ✓ Mensal.

Onde/Como:

- ✓ Atividade feita no escritório com utilização do computador e do telefone, com duração de cinco minutos/ligação/cliente-salão.

Descrição de Atividades:

- ✓ Gerente Comercial gera relatório mensal de salões cadastrados com utilização das agendas;

- ✓ Gerente comercial define a amostragem de 20% do número total de salões com agenda ativa, excluindo salões pesquisados nos últimos 120 dias, e encaminha a listagem ao Estagiário de Telemarketing;
- ✓ Estagiário inicia as ligações aos salões selecionados, fazendo pesquisa segundo script estabelecido pela Diretoria de relacionamento;
- ✓ Estagiário alimenta o sistema com as informações da pesquisa que irá gerar o relatório final;
- ✓ Gerente comercial atualiza indicadores de qualidade e envia ao grupo diretivo;
- ✓ Diretor de relacionamento analisa informações e define programa de acolhimento para salões com respostas abaixo da meta estabelecida;
- ✓ Gerente comercial inicia Programa de Acolhimento com salões indicados:
- o Ligações para esclarecimentos;
- o Nova visita para orientação sobre preenchimento da agenda;
- o Encaminhamento de Help Desk para problemas com sistema, serviço fornecido pelo provedor da Agenda Chic.

Resultado Esperado:

- ✓ Estabelecer relação de confiança com o cliente/salão de beleza, fortalecimento da marca e do serviço;
- ✓ Solucionar problemas de sistema;
- ✓ Solucionar as dúvidas quanto à utilização das agendas;
- ✓ Agregar valor ao produto;
- ✓ Trazer inovações a partir das experiências trazidas pelos clientes.

3.1.6. *Pesquisa de Satisfação do Cliente Final*

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing,
- ✓ Gerente Comercial.

Quando:

- ✓ Diário.

Onde/Como:

- ✓ No escritório, com computador e auxílio dos administradores do servidor.

Descrição de Atividades:

- ✓ Estagiário de Telemarketing envia lista ao administrador do sistema com números de telefone dos clientes para envio de MSN – pesquisa;

- ✓ Servidor envia MSN ao cliente final com pesquisa de satisfação;
- ✓ Estagiário de telemarketing recebe relatórios diários com respostas do MSN da pesquisa de satisfação do cliente final;
- ✓ Estagiário categoriza respostas e encaminha ao Gerente Comercial;
- ✓ Gerente comercial gera indicadores e envia ao Grupo Diretivo;
- ✓ Diretor de relacionamento identifica cliente final com nível de satisfação da Agenda Chic abaixo da meta estabelecida e inicia com Gerente Comercial Programa de Acolhimento;
- ✓ Gerente comercial inicia ações de acolhimento:
- o Envio de e-mail de desculpas e tutorial, no caso de respostas com insatisfação sobre o APP;
- o Ligação no caso de resposta com insatisfação sobre o estabelecimento;
- o Em todos os casos, entrega de brinde Agenda Chic quando for utilizar um serviço em salão cadastrado pela Agenda Chic.

Resultado Esperado:

- ✓ Estabelecer relação de confiança com o cliente final, fortalecimento da marca e do serviço;
- ✓ Solucionar problemas de sistema;
- ✓ Solucionar problemas com salões cadastrados;
- ✓ Agregar valor ao produto;
- ✓ Trazer inovações a partir das experiências trazidas pelos clientes.

3.1.7. Controle de Canal de Comunicação do Cliente

Quem:

- ✓ Estagiário de Telemarketing,
- ✓ Gerente Comercial.

Quando:

- ✓ Diário, a cada hora.

Onde/Como:

- ✓ No escritório, com computador, verificação de e-mails do canal do cliente.

Descrição de Atividades:

- ✓ Cliente final e salão enviam e-mail com críticas, queixas, sugestões e outras solicitações;
- ✓ Sistema envia automaticamente os emails ao Gerente Comercial e Estagiário de Telemarketing e gera resposta automática ao cliente com a previsão de resposta em até cinco dias úteis;

- ✓ A cada hora, o estagiário verifica os emails e inicia a tratativa para respostas;
- ✓ Resposta deve ser enviada em até cinco dias úteis após o recebimento da mensagem pela equipe Agenda Chic.

Resultado Esperado:

- ✓ Cumprimento ao decreto lei nº 7.962, de 15 de março de 2013, sobre canais de comunicação ao cliente de e-comerce;
- ✓ Estabelecer canal neutro de comunicação com o cliente.

3.1.8. Horário de Funcionamento

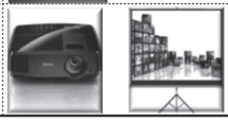
O escritório da Agenda Chic funcionará de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h.

A agenda de visitas do Gerente Comercial deve ocorrer três vezes por semana, no horário das 8h às 18h.

3.1.9. Máquinas e Equipamentos

Abaixo segue o inventário com preços e quantidades dos equipamentos necessários para organização do escritório.

item	fornecedor	modelo	quantidade	valor unitário	total
Ar-condicionado	submarino		1	1.130,00	1.130,00
Chip/Modem para celular e tablet	vivo		4	15,00	60,00
Utensílios	magazines		1	300,00	300,00
Mesa trabalho com gaveteiro	Brasutil		6	384,89	2.309,34
Mesa reunião - Brasutil	Brasutil		1	1.138,20	1.138,20
Smartphones - Americanas	Americanas		2	1.669,00	3.338,00
Cadeira - Americanas	Americanas		13	219,90	2.858,70

Geladeira - Submarino	submarino		1	1.299,90	1.299,90
Notebook - Americanas	Americanas		6	1.899,00	11.394,00
Roteador - Submarino	submarino		1	529,00	529,00
Microsoft Office - Americanas	Americanas		6	719,10	4.314,60
Cafeteira - Americanas	Americanas		1	359,91	359,91
Forno elétrico - Americanas	Americanas		1	131,91	131,91
Tablet comercial - Americanas	Americanas		2	999,00	1.998,00
Lâmpadas ecológicas - Comercial	Comercial PJ		25	94,69	2.367,25
Projetor com tela - Americanas	Americanas		1	1.609,20	1.609,20

3.1.10. Locação do Imóvel Comercial

Como a Agenda Chic é um APP de agendamento de serviços estéticos e necessita de uma estrutura reduzida, decidimos pela locação de um escritório comercial, localizado na região do Bairro da Bela Vista, na cidade de São Paulo.

Priorizamos uma localização central, próxima ao metrô para facilitar as saídas do Gerente de Negócios. A proposta é de um espaço multiuso sem salas definidas, simples e claro. Não receberemos clientes neste espaço.

Planta do imóvel a ser locado



Fonte: Autoria do grupo.

Metragens:

70 metros quadrados de área útil.

Localização do imóvel:

Rua Itapeva 439 cj. 41

Bela Vista

3.2. Gestão da Qualidade e Controles

A Agenda Chic já nasce com DNA da Gestão de Qualidade, nosso fluxos e processos operacionais contemplam canais de comunicação, pesquisa de satisfação, monitoramento de clientes via e-mail, telefone e presencial, além das redes sociais. Nosso objetivo é trabalhar sobre os dez pilares que fortalecem a presença de empreendedores de sucesso neste mercado, segundo Natan Sztamfater[27] :

1. Fidelize: garantir um bom atendimento, investindo em ferramentas de atendimento, tecnologias e logística baseada em sistema ágil para entrega são fatores que aumentam de forma significativa o processo de fidelização. Quanto melhor você atender ao cliente na web, mais chance terá de fazer com que ele viralize sua loja virtual, indicando seu site para novos e potenciais consumidores. A presença em redes sociais pode ajudar muito nesse momento.

2. Aumente seu mix de produtos: incentive a recompra dos consumidores já fidelizados. Mapeie seu comportamento de compras pelo histórico do e-consumidor

27 Natan Sztamfater, em artigo público na mídia eletrônica e-commerce News.

no site e ofereça a ele, por meio de campanhas de e-mail marketing, produtos que agregam valor ao que ele comprou. Por exemplo: se hoje ele comprou um DVD, amanhã envie uma oferta diferenciada para um livro relacionado.

3. Otimize: o termo otimização de palavras em buscadores vem se tornando fundamental para quem vive da web. Inicie ou mantenha de forma permanente campanhas de links patrocinados. Contrate agências especializadas para que as palavras-chave de seu negócio, ao serem digitadas nos buscadores como Google, sejam direcionadas para a sua loja virtual. Busque as palavras com mais resultados em venda e arrisque! Invista! Hoje a ferramenta de Links Patrocinados é uma das campeãs para resultados imediatos. Grandes lojas virtuais apostam nisso e conseguem excelentes resultados.

4. Fale mais com o e-consumidor: intensifique o relacionamento com seus clientes. Analise seus interesses por meio das compras já realizadas em seu site e mande promoções exclusivas de duas a três vezes por semana.

5. Vá além do propósito de ser uma loja virtual: transforme sua loja online em um mundo de oportunidades. Crie novas necessidades na mente do seu visitante. Gere a demanda para que ele busque em seu site o que nem imaginava que precisaria. Procure manter os produtos por categorias e preços agressivos em itens que podem ser complementares aos de seu interesse.

6. Divulgue a confiabilidade de seu site: profissionalize as comunicações internas da loja, como banners, fotos, peças de e-mail marketing, entre outras. Invista em selos de segurança confiáveis e que apareçam em destaque em todas as páginas da loja virtual, fazendo com que o e-consumidor se sinta seguro ao comprar em sua loja virtual. Evidencie também que é uma loja reconhecida pelo e-bit e divulgue o selo no portal.

7. Personalize: Busque produtos exclusivos para vender em sua loja. Torne-se uma loja virtual incomparável com qualquer grande player do mercado de internet.

8. Invista em comparadores de preço: esteja presente nos principais portais comparadores de preço. Eles surgiram para atender o consumidor acostumado a pechinchar na web. Utilize a logomarca e apresente-se para os mais de 20 milhões de e-consumidores no Brasil.

9. Acompanhe os relatórios do Google Analytics: veja de perto qual mídia de fato está trazendo resultados para sua loja. Identifique os melhores e invista!

10. Faça parcerias: busque parcerias novas todos os dias, dentro de seu mercado específico de varejo e também no mercado de internet. De um dia para o outro suas vendas podem dobrar. Contribua e seja retribuído.

3.2.1 Script da Pesquisa de Satisfação de Salões de Beleza

PESQUISA DE SATISTAÇÃO SALÕES DE BELEZA
Bom dia , quem fala é xxx, solicito cinco minutos do seu tempo para responder a pesquisa de Satsifação da Agenda Chic, obrigado:
• Atendimento Comercial: [ ] Excelente [ ] Bom [ ] Regular [ ] Ruim
• Clareza das informações: [ ] Excelente [ ] Bom [ ] Regular [ ] Ruim
• Facilidade para alimentar a agenda de serviços: [ ] Excelente [ ] Bom [ ] Regular [ ] Ruim
• Cordialidade dos atendentes: [ ] Excelente [ ] Bom [ ] Regular [ ] Ruim
• Suporte técnico: [ ] Excelente [ ] Bom [ ] Regular [ ] Ruim
Agradecemos sua participação.

Fonte: Autoria do grupo.

3.2.2. MSN Pós-Atendimento para Cliente Final

PESQUISA DE SATISTAÇÃO CLIENTE FINAL

Olá você acabou de utilizar um salão cadastrado Agenda CHI sua opinião é muito importante para melhorarmos nossos serviços e oferecer aquilo que você deseja

• Atendimento na Recepção:
[ ] Excelente
[ ] Bom
[ ] Regular
[ ] Ruim

• Confirmação da Reserva:
[ ] Excelente
[ ] Bom
[ ] Regular
[ ] Ruim

• Qualidade do Serviço Agendado:
[ ] Excelente
[ ] Bom
[ ] Regular
[ ] Ruim

• Qualidade do Profissional que atendeu:
[ ] Excelente
[ ] Bom
[ ] Regular
[ ] Ruim

• Você voltaria a este Salão:
[ ] SIM
[ ] Não

Fonte: Autoria do grupo.

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

O modelo de gestão de pessoas é entendido pela maneira como nos organizamos para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isto, nos estruturamos definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão de pessoas[28] voltados para atender à necessidade de clientes específicos, especializando-se em satisfazer e em até antecipar os desejos com um serviço de alta qualidade, agilidade e confiabilidade, adotando a estratégia empresarial focada na orientação para serviços, oferecendo soluções através de sistema específico de software.

Ainda, com o objetivo de oferecer qualidade, confiabilidade e agilidade dos serviços prestados pela empresa Agenda Chic, temos como foco assegurar o equilíbrio econômico, financeiro e patrimonial da Empresa, consolidando a imagem de Agenda Chic de maneira eficiente, reduzindo, sempre que possível, os custos operacionais, promovendo concorrência permanente junto aos fornecedores. Sem dúvida, somente atingiremos a meta estipulada mediante o diferencial da formação da equipe, como qualidade percebida aos clientes, iniciando-se através de uma Liderança competente, disposta e paciente para estimular, fomentar e cobrar procedimentos e valores (especificados a seguir) de si mesmo e de seus funcionários. Adotaremos a Cultura de Resultados com o objetivo de alavancar a meritocracia e resultados alinhados a uma causa. Estimularemos o alinhamento de identidade entre a Agenda Chic, Cliente e Colaborador, bem como a criação a prática de uma Cultura que promova e cumpra os valores da Empresa permitindo que o sistema Agenda Chic consiga desempenho de superior qualidade, engajando colaboradores e líderes e produzindo satisfação aos diversos clientes envolvidos.

Em síntese, a Agenda Chic tem por objetivo fomentar atitudes, procedimentos e comportamentos precisos sobre como produzir valor, procurando capacitar os colaboradores e líderes, ajudando-os a se tornarem melhores profissionais e divulgadores da Empresa, condição fundamental para a construção do Sucesso sustentável do negócio.

Os estudos em Administração demonstram que o impacto da Cultura de Resultados afeta diretamente na:

Receita

Estudos de Rucci, Kin e Quinn, feitos na empresa Sears (implantação do BSC -- 18 meses) demonstraram que um aumento de 5,0% na atitude dos funcionários impulsionava um aumento de 1,3% na satisfação dos clientes, que alavancava um aumento de 0,5% na receita.

28 Fischer, A"s Pessoas na Organização". São Paulo: Gente, 2002.

Reputação

Os estudos da *Communications Consulting Worldwide*, baseada em Nova York, unidade multidisciplinar da consultoria global Fleishman-Hillard, demonstram que a reputação contribui com 27% do valor de mercado de uma empresa e causa reflexo de 5,7% no valor de sua ação na Bolsa. Eles acompanham os efeitos da lealdade dos consumidores, volume de vendas, lucro, retenção de colaboradores, valor das ações, entre outros. Não é só imagem, é impacto da marca e capacidade de comunicar-se com seus diversos stakeholders.

Engajamento

Pesquisa Gallup, em empresa varejista com 28.000 funcionários, descobriu que as lojas situadas nos 25% superiores na pesquisa de engajamento estavam, em média, 4,56% acima de seus orçamentos de vendas, correspondendo a uma diferença de US$ 104 milhões de dólares em vendas por ano em relação ao grupo que situava-se entre os 25% inferiores da pesquisa.

Turnover: rotatividade de empregados

Nesta mesma pesquisa, descobriu-se que as lojas classificadas nas 25% superiores retinham mil empregados a mais que as lojas classificadas na faixa das 25% inferiores.

No tocante à contratação de colaboradores, será realizada a seleção de candidatos mediante a entrevista por competência junto com a entrevista por valores com o objetivo de selecionar o melhor colaborador por competência e com compatibilidade de valores, propiciando, ainda, um ambiente desfiador e motivador a este futuro funcionário.

É, por exemplo, através dos valores organizacionais – inicialmente originados da alta direção – que se personaliza uma empresa e são definidos os comportamentos dos profissionais que nela atuam, independentemente do cargo exercido.
Se as competências comportamentais do candidato não estiverem de acordo com os valores da empresa, ele não se adequará à cultura organizacional, mesmo que as competências técnicas estejam alinhadas com a posição a ser preenchida.

Os valores também serão transmitidos aos colaboradores através dos feedbacks. Os gestores definem "pesos" para cada um dos valores e pautam seus feedbacks nessas premissas, mensurando assim o desempenho de seus colaboradores.

A Gestão de Pessoas da Agenda Chic sempre será realizada mediante o desenvolvimento de políticas e práticas complementares de seleção por valores, pro-

moção por valores e remuneração por valores para a equipe, ajudando a canalizar os esforços profissionais diários para a visão estratégica de aonde a empresa quer chegar, além de dar maior significado e comprometimento às ações e aos objetivos das pessoas, incluindo, ainda, os princípios éticos e sustentáveis dentro da liderança estratégica e das atividades da empresa.

Nesse sentido, Ações éticas nos negócios da Agenda Chic também são uma oportunidade de diferenciação competitiva e de sucesso, pois a empresa baseia-se no modelo econômico sustentável, ético e emocional.

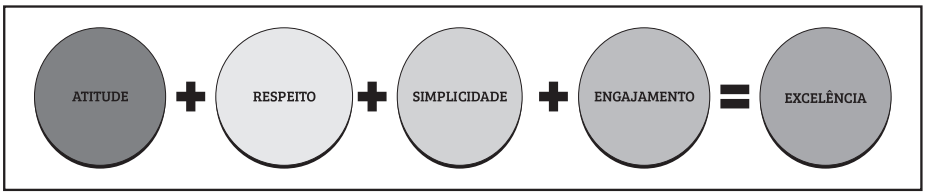
Para a Agenda Chic não importa quanto, mas como o coloborador atinge suas metas o Plano de de Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho aplicados aos colaboradores/líderes, não se baseando apenas nos resultados que são entregues, mas também na forma como o fazem, se estão de acordo com os nossos valores.

Adotaremos uma cultura motivadora, qual seja, um trabalho bem pago, de gostar do trabalho e se sentir útil para os outros, gerando satisfação na vida, assim como se comportar de um modo ético.

A Agenda Chic vai oferecer melhor qualidade de vida aos colaboradores/líderes através de Programas, como, por exemplo, horário flexível, ano flexível, melhoria das condições físicas do local de trabalho, conforme necessidade.

Resumidamente, a Gestão por Valores adotada pela Agenda Chic tem por objetivo: ser feliz, saudável e produtivo na vida pessoal e profissional. Somos orientados a ir atrás de quem fez e faz melhor, dispostos a aprender, ouvir, a respeitar as diferenças, a ir além dos valores pessoais.

Valores da Agenda Chic



Fonte: Autoria do grupo.

ATITUDE: Tomada de decisão com responsabilidade.
O que não queremos: Colaboradores e Líderes acomodados com postura defensiva, pessimistas e que não busquem o conhecimento.
Estratégia: Gerenciamento de demanda com foco no cliente.

RESPEITO: Aceitar a diversidade a favor do objetivo comum.
O que não queremos: Improvisos, não seguir processos, hierarquia, regras, normas e leis.
Estratégia: Comunicação interna a favor do objetivo comum e alinhado ao resultado.

SIMPLICIDADE: Entender a necessidade, trazendo solução com agilidade.
O que não queremos: Burocracia e sofisticação desnecessárias. Inovação apenas pela inovação.
Estratégia: Inovação de produtos e processos conforme orientação e necessidade do mercado/cliente externo e interno.

ENGAJAMENTO: Comprometimento com o orgulho de pertencer.
O que não queremos: Colaboradores e Líderes que não estão engajados com os valores da empresa.
Estratégia: Identificação dos papéis para direcionamento ao responsável. Gestão de Responsabilidade.

EXCELÊNCIA: Querer superar sempre. Melhorando processos, desenvolvendo os colaboradores e investindo em inovação tecnológica.
O que não queremos: Valorizar pessoas que não possuem compromisso com o time. Individualismo e falta de sinceridade.
Estratégia: Investir no treinamento dos Colaboradores e Líderes, aumentar constantemente a satisfação dos clientes e investir em desenvolvimento de novas soluções que tragam praticidade à vida das pessoas.

Fonte: Autoria do grupo.

Veremos adiante as especificações de competências organizacionais da Agenda Chic e competências individuais pretendidas na liderança e colaboradores.

Competências organizacionais e individuais

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
▪ Custo ▪ Qualidade ▪ Desenvolvimento de Novas Soluções para o Cliente ▪ Monitoramento mercado ▪ Parcerias estratégicas	▪ Orientação a custos e qualidades ▪ Gestão de recursos e prazos ▪ Trabalho em equipe ▪ Planejamento ▪ Interação com sistemas ▪ Multifuncionalidade ▪ Relacionamento interpessoal
▪ Inovação de produtos e processos ▪ Qualidade ▪ Monitoramento tecnológico ▪ Imagem ▪ Parcerias tecnológicas estratégicas	▪ Capacidade de inovação ▪ Comunicação eficaz ▪ Articulação interna e externa ▪ Absorção e transferência de conhecimentos ▪ Liderança e trabalho em equipe ▪ Resolução de problemas ▪ Utilização de dados e informações técnicas ▪ Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: Autoria do grupo.

4.1. Estrutura de Gestão de Pessoas

Os cargos de direção da empresa serão assumidos pelos sócios proprietários da Agenda Chic possuindo as competências individuais listadas acima seguindo a estratégia determinada, bem como gerindo os processos de trabalho com qualidade e eficiência através de controles determinados pela empresa. Ainda, no tocante aos cargos diretivos, teremos o Diretor de Tecnologia da Informação que acumulará o cargo de Coordenador Jurídico (inicialmente), com o objetivo de adminstrar os assuntos legais da empresa com os escritórios de advocacia contratados, caso necessário. Todos os Diretores (sócios-proprietários) farão parte do grupo diretivo e todos os assuntos serão tratados em conjunto.

O cargo executivo de Gerente de Negócios será preenchido através da contratação de profissional que atenda a requisitos, competências individuais e valores da Agenda Chic.

Teremos ainda uma estagiária para Atendimento tefefônico e Telemarketing, esclarecendo dúvidas dos clientes jurídicos e físicos e prospectando novos clientes através de negociação por tefefone e e-mail mediante a supervisão de um responsável da área determinada.

4.2. Perfis, Atribuições e Responsabilidades

Na sequência, apresentaremos a descrição dos cargos, bem como dos estagiários. Segue ainda o código na Classificação Brasileira de Ocupações[29] .

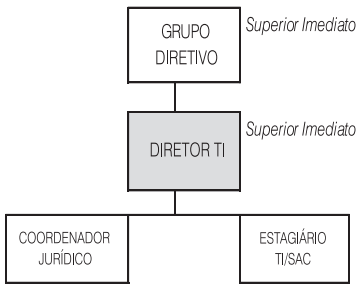
4.2.1. Cargos Diretivos

Os cargos diretivos, individualmente e em conjunto, serão responsáveis pela execução e acompanhamento das estratégias, metas, operação do negócio, implantação e desenvolvimento da tecnologia. O Grupo Diretivo será formado por todos os sócios-proprietários, os quais ocuparão os cargos de Direção da Agenda Chic.

Título do Cargo: Diretor de Tecnologia da Informação - TI
Código CBO: 1236-05
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Tecnologia da Informação

Sumário do Cargo: O Diretor de Tecnologia da Informação é responsável por administrar os projetos e operações de serviços de Tecnologia da Informação da Agenda Chic, gerenciar todas as atividades da área de Informática, envolvendo a elaboração de projetos de implantação, racionalização e redesenho de processos, incluindo a manutenção da Agenda Chic, integração de sistemas, com utilização de alta tecnologia, identificando oportunidades de aplicação dessa tecnologia, atualizar e desenvolver novas tecnologias para a empresa. Deve possuir graduação em Ciência da Computação ou Informação ou qualquer área com formação tecnológica, com Pós-Graduação ou MBA em Gestão e cursos complementares em Informática e Rede, experiência aproximada de cinco anos na área, pricipalmente em Gestão de pessoas.

Organograma da área



Fonte: Autoria do grupo.

29 Classificação Brasileira de Ocupações, CBO, Disponível me:<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite>.

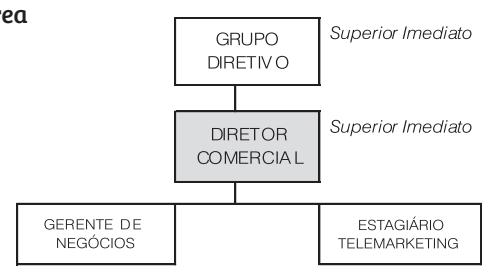
Principais responsabilidades:

- ✓ Planejar, gerenciar e coordenar atividades de tecnologia de informação e de serviços de informática, definindo objetivos, metas, riscos, projetos, necessidades dos clientes e acompanhando tendências tecnológicas;
- ✓ Orientar e administrar equipes, delegando autoridade no tocante ao gerenciamento dos processos, manutenção e atualização do sistema **Agenda Chic** e implantação de novas tecnologias;
- ✓ Monitorar, aperfeiçoar e motivar o desempenho da equipe (diretores);
- ✓ Controlar a qualidade e eficiência do service, implementar serviços e produtos, prestar contas, reportando andamento dos projetos, riscos, resultados de rentabilidade, analisar pesquisas de satisfação dos clientes;
- ✓ Gerir recursos humanos, materiais e financeiro.

Título do Cargo: Diretor Comercial
Código CBO: 1233-05
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Comercial

Sumário do Cargo: o Diretor Comercial terá a responsabilidade de investir no bom relacinamento com clientes cadastrados e potenciais clientes, aumentando sempre a base de clientes com elevação dos preços, formação do planejamento estratégico e mercadológico da empresa em conjunto com a Diretoria de Marketing, garantir o cumprimento de metas, executar o plano de marketing e vendas; garantir qualidade da venda, participar, ainda, da definição de políticas de recursos humanos e Gestão de Pessoas. Terá ainda que ser comunicativo, motivador, focado em resultados, executar as ações em conjunto com a equipe, ágil e possuir visão estratégica. Graduado com Pós-Graduação ou MBA em Gestão, possuir experiência mínima de cinco anos na área e de Gestão de Pessoas.

Organograma da área



Fonte: Autoria do grupo.

Principais responsabilidades

- ✓ Contatar clientes atuais, através de visitação e agendamento de reuniões, com objetivo de atender necessidades, reclamações e sugestões;

- ✓ Prospectar novos clientes, através de visitas, conhecendo as suas necessidades, oferecendo novos serviços, com o objetivo de atingir as metas comerciais e financeiras determinadas;

- ✓ Acompanhar a visita do gerente de negócios, fornecendo maior respaldo, auxiliando na prospecção de clientes e no processo de renovação de contratos com clientes vigentes;

- ✓ Relacionar-se com concorrentes e empresas afins para levantar mecanismos de comparação e tornando a empresa Agenda Chic mais competitiva no mercado;

- ✓ Buscar novos contatos no Mercado com o objetivo de obter novas possibilidades de expansão da atuação da empresa Agenda Chic;

- ✓ Cumprir as metas estabelecidas, visitando os clientes, objetivando motivar o Gerente de Negócios e Telemarketing, aumentando o faturamento da Agenda Chic;

- ✓ Auxiliar nas definições das ações de marketing, através de reuniões com a Diretoria de Comunicação e Marketing, para dar maior visibilidade à marca;

- ✓ Treinar a equipe, através de palestras, cursos e atualizações, promovendo o desenvolvimento dos profissionais da área;

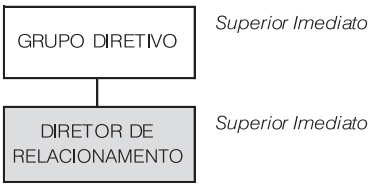
- ✓ Pesquisar o mercado, através de ferramentas de comparação, identificando ações para aumento do faturamento da empresa.

Título do Cargo: Diretor de Relacionamento
Código CBO: 2531
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Comercial

Sumário do Cargo: O Diretor de Relacionamento será responsável pelo processo de relacionamento com os clientes jurídicos, no tocante ao esclarecimento de

dúvidas, orientação e informação, acompanhamento e aprovação do processo de cadastro de novos clientes jurídicos e suporte no que for necessário, implantação de processos orientados para melhoria de qualidade e produtividade, comunicação guiada por transparência e ética. Deverá ser Graduado, com Pós-Graduação ou MBA em Gestão, com experiência de aproximadamente cinco anos com atendimento/relacionamento com o cliente e Gestão de pessoas.

Organograma da área



Fonte: Autoria do grupo.

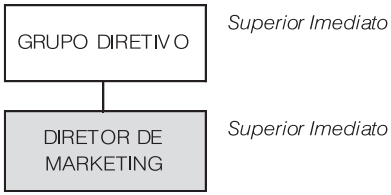
Principais responsabilidades:

- ✓ Dominar o processo de Relacionamento com o Cliente;
- ✓ Gerir Indicadores de Desempenho relacionados com o cliente jurídico e físico;
- ✓ Organizar os Processos de Atendimento;
- ✓ Promover relacionamento com áreas responsáveis por processos críticos, como Financeiro, Jurídico e Comercial
- ✓ Implantar sistemas de Gestão e ferramentas de Atendimento;
- ✓ Criar Aplicação de programas de Qualificação;
- ✓ Gerencir a estrutura de Atendimento e Resultados;
- ✓ Promover o relacionamento institucional, através de ações específicas, com o objetivo de representar positivamente a Agenda Chic com os clientes jurídicos.

Título do Cargo: Diretor de Marketing
Código CBO: 1233-10
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Marketing

Sumário do Cargo: O Diretor de Marketing será responsável pela elaboração do planejamento estratégico mercadológico da Agenda Chic, desenvolvimento de novos mercados, acompanhar o desempenho da Agenda Chic fomentando a venda através de ações de marketing, como campanhas de propaganda, promoção de vendas e merchandising, promoções e pesquisa de mercado, desenvolver estratégia de divulgação, objetivando incrementar a participação de mercado, acompanhar a rentabilidade, vendas da Agenda Chic, elaborar orçamento de produtos promocionais, acompanhar os produtos concorrentes no mercado, ser responsável pelo acompanhamento da evolução do mercado, identificar novas oportunidades de negócios. Deve ser graduado, com Pós-Graduação ou MBA em Gestão, comunicativo, motivador e focado em resultados e possuir visão estratégica, com experiência aproximada de cinco anos em Gestão.

Organograma



Fonte: Autoria do grupo.

Principais responsabilidades:

- ✓ Conhecimento da dinâmica e ambiente do mercado para desenvolvimento de planos de ações de marketing;
- ✓ Responsável pela análise de dados de mercado como preço, concorrentes e consumidores com o objetivo de realizar planos promocionais e de marketing através de uma visão estratégica adaptada aos diferentes perfis de clientes jurídicos e consumidores;
- ✓ Liderar e Interagir eficazmente com demais áreas para alinhamento, construção e apoio aos planos de marketing;
- ✓ Conceber o plano e gestão orçamentária dos investimentos de marketing;
- ✓ Analisar, planejar, monitorar e garantir a correta previsão de vendas com a área comercial;

- ✓ Analisar margem bruta dos produtos buscando rentabilidade para a **Agenda Chic**;

- ✓ Conhecer os produtos, concorrentes, tendências de mercados e consumidores com o objetivo de elaboração do plano estratégico mercadológico da **Agenda Chic**;

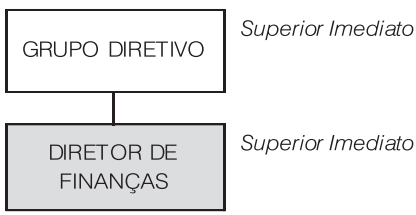
- ✓ Contribuir para o crescimento e posicionamento da **Agenda Chic** através da adaptação do produto ao mercado;

- ✓ Lançar novos produtos conforme demanda de mercado.

Título do Cargo: Diretor Administrativo e Financeiro
Código CBO: 1231-10
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Financeira

Sumário do Cargo: O Diretor Financeiro será responsável por gerenciar e executar as ações contábeis, financeiras, compras e contratações, desenvolvendo normas internas, processos e procedimentos de finanças, executará toda parte das funções de suporte administrativo, financeiro e aquisições da **Agenda Chic**. O Diretor Financeiro terá que ter sólida vivência na Gestão de Finanças, Contabilidade e TI no segmento de varejo, habilidade em negociação com clientes e fornecedores, orientação comercial, criatividade, perfil arrojado, visão estratégica, excelente comunicação, flexibilidade e liderança completam o perfil, com graduação na área de administração, contabilidade ou econcomia, pós graduação ou MBA em Gestão, com experiência aproximada de 05 anos na área.

Organograma



Fonte: Autoria do grupo.

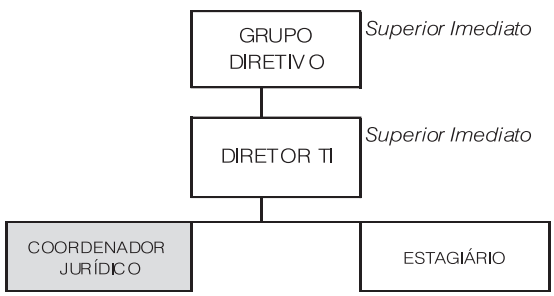
Principais Responsabilidades

- ✓ Gestão completa das atividades financeiras da **Agenda Chic**;
- ✓ Gerenciar e executar as atividades de Contabilidade (IFRS), Compras, Tesouraria, Faturamento e Contas a Pagar e Receber;
- ✓ Negociar e contratar fornecedores para execução de determinados serviços, negociar e adquirir materiais e serviços garantindo a opção mais rentável para a **Agenda Chic**;
- ✓ Assegurar a rentabilidade financeira da empresa e reporte de desvios em relação ao plano estabelecido;
- ✓ Garantir a conformidade legal das operações contábeis e financeiras da empresa;
- ✓ Maximizar os resultados dos investimentos financeiros da empresa, buscando alternativas de captação ou aplicação de recursos;
- ✓ Gerar informações que suportem a tomada de decisões do negócio;
- ✓ Prover suporte para as estratégias de negócio com análises financeiras dos resultados, processos e riscos que a empresa está enfrentando;
- ✓ Garantir que a empresa atenda legislação em vigor e procedimentos de controles internos previamente acordados e estabelecidos pelos sócios.

Título do Cargo: Coordenador Jurídico
Código CBO: 2410-40
Subordinado: Grupo Diretivo
Área: Tecnologia da Informação

Sumário do Cargo: O Coordenador Jurídico será responsável pela gestão dos instrumentos legais da **Agenda Chic** mediante orientação de escritório de advogacia contratado. Deve possuir graduação na área de Ciências Jurídicas e Pós-Graduação ou MBA, principal requisito dominar assuntos da área de TI com o objetivo de optar pela melhor solução jutamente com o escritório contratado.

Organograma



Fonte: Autoria do grupo.

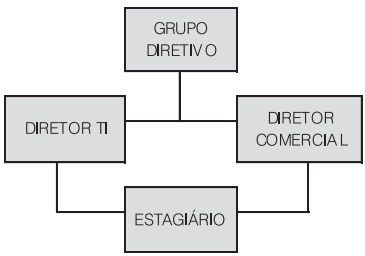
Principais Responsabilidades:

- ✓ Verificar documentações, através da consulta e apoio de escritório contratado com o objetivo de evitar prejuízos à empresa;
- ✓ Gerir contratos firmados com escritórios de advocacia, através do acompanhamento do trabalho dos mesmos na prestação de serviços jurídicos contenciosos e administrativos;
- ✓ Coordenar a confecção de contratos, elaborando textos, orientando a equipe e analisando todas as cláusulas, para validar os mesmos dentro dos interesses das empresas juntamente com apoio técnico legal;
- ✓ Planejar, controlar e diriger as atividades da área, em assuntos sobre questões legais, de acordo com as determinações dos diretores.

Título do Cargo: Estagiário da área de TI e área Comercial
Subordinado: Diretor de TI e Diretor Comercial
Área: TI e Comercial

Sumário do Cargo: O estagiário para as áreas de Tecnologia da Informação e Comercial será orientado mediante supervisão do Diretor Comercial e Diretor de TI, atendendo à legislação vigente no tocante à capacitação prática do estudante no mercado de trabalho, tendo como função auxiliar no atendimento técnico do cliente jurídico e físico quanto à utilização do sistema através de telephone e e-mail, bem como a captação de novos clientes através de negociação, também, por telepone e e-mail da Agenda Chic, deverá possuir habilidade em negociação, orientação comercial, ser criatividade e excelente comunicação. O estagiário da área Comercial (telemarketing) e Tecnologia da Informação deverá estar cursando Administração de Empresas ou curso técnico na ára de Tecnologia da Informação, não será necessário ter experiência anterior. A manutenção do caráter pedagógico do estágio e da participação da Instituição de ensino na definição e aprovação do plano de atividades do estudante em ambiente de trabalho também será respeitada quanto às atividades do estudante, desenvolvendo a função dentro do período de seis horas diárias[30].

Organograma



Fonte: Autoria do grupo.

30 CIEE. Disponível em: < http://www.ciee.org.br/portal/nova_lei_estagio.asp>. Acesso em: 17 jul. 2014.

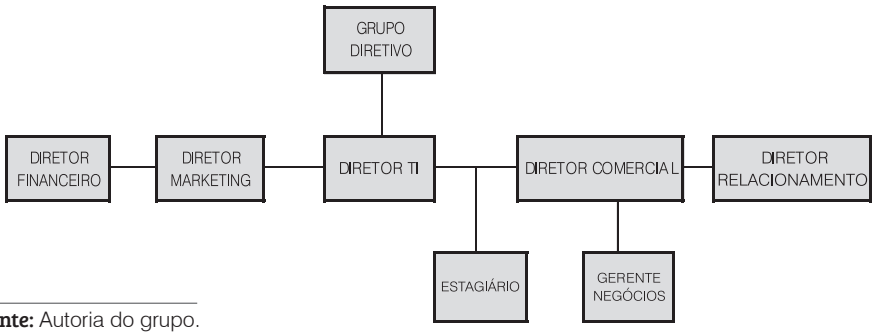
Principais Responsabilidades:

- ✓ Atender o cliente jurídico e físico através de telefone ou e-mail;
- ✓ Auxíliar e dar suporte ao processo de Atendimento técnico para utilização do sistema;
- ✓ Auxiliar e cooperar no atendimento telefônico prestando informações sobre os serviços da empresa;
- ✓ Promover levantamento, identificação e esclarecimento de dúvidas dos clientes jurídicos e físicos;
- ✓ Receber e direcionar clientes;
- ✓ Realizar, analisar e atualizar cadastros de clientes;
- ✓ Preparar, organizar, analisar e arquivar documentos e correspondências diversas;
- ✓ Organizar e localizar arquivos físicos e digitalizados;
- ✓ Auxiliar no controle do arquivo;
- ✓ Emitir relatórios em geral, análise de resultados, elaboração de gráficos, elaboração de planilha e documentos para análises gerenciais de controle;
- ✓ Suporte na análise de controles internos visando análise de métricas e otimização de resultados nas vendas;
- ✓ Contactar, via telephone, os diversos clientes para esclarecimentos, prospecção e negociação;
- ✓ Concretizar os negócios levantados através da prospecção feita;
- ✓ Aprimorar as habilidades de Negociação, apoiar as ações comerciais desenvolvidas e registrar as informações referentes a negociações efetuadas;
- ✓ Efetuar propostas para resolução de problemas sempre mediante supervisão das áreas responsáveis;
- ✓ Dar suporte à promoção, integração e fidelização de parceiros;
- ✓ Apoiar estudos e pesquisas de Mercado;
- ✓ Captar e agendar visitas da área comercial em salões de beleza para a venda do produto;

- ✓ Atualizar o banco de dados;
- ✓ Apoiar as atividades gerais e ações da área commercial e TI;
- ✓ Telemarketing;
- ✓ Participar nas ações de captação de novos clientes;
- ✓ Mapear as ações comerciais realizadas pelos concorrentes;
- ✓ Acompanhar o suporte ao business.

4.2.2. Organograma da Empresa

Organograma da empresa



Fonte: Autoria do grupo.

4.2.3. Política de Cargos, Benefícios e Horários de Trabalho

A estrutura organizacional da Agenda Chic é composta efetivamente pela Diretoria, formada pelos sócios proprietários, o Gerente de Negócios, o qual será contratado, bem como o Estagiário.

A Gestão dos sócios proprietários será de forma participativa permitindo que todos possam expressar suas opiniões de maneira pró-ativa, proporcionando o crescimento da organização e tomada de decisão em conjunto.

Os Diretores serão remunerados em forma de salário pró-labore, previsto o valor de R$ 10.000 (dez mil reais) mensais, a partir do décimo mês de constituição da empresa[31].

O salário do Gerente de Negócios foi definido em R$ 5.000,00 (cinco mil reais), valor fixo mensal baseado em média de pesquisa de mercado mensal, estudos apresentados pela Revista Exame, DataFolha e Guia Salarial da Robert Half, anexado ao presente, referente ao período de junho de 2014, e como ação motivacional, uma premiação mensal variável no valor de R$ 2.571,00 (dois mil, quinhentos e setenta e um reais) conforme plano de metas estabelecido pela área comercial.

31 IOB. Disponível em: <http://www.iob.com.br/lucrofiscal/ori_conteudo.asp>. Acesso em: 19 jul. 2014.

A premiação será paga a partir do atingimento de 95% da meta conforme tabela abaixo:

Premiação

Valores	
Proposta	Cota número de clientes jurídicos ativos
% Cobertura de Cota	Gerente Premiação Mensal
95	1,656.00
96	1,741.00
97	1,821.00
98	1,905.00
99	1,989.00
100	2,571.00
101	3,230.00
102	3,892.00
103	4,306.00
104	4,720.00
105	4,886.00
106	5,052.00
107	5,136.00
108	5,217.00
109	5,300.00
110	5,392.00

Fonte: Autoria do grupo.

Importante ainda lembrar que a meta será composta por número de cadastros de novos clientes jurídicos ativos no site, sendo 130 novos clientes jurídicos ativos mensais no primeiro ano. Para o segundo ano, a meta será divida em 50% de novos clientes jurídicos ativos e 50% da meta computada no número médio de reservas mensais dos clientes jurídicos ativos.

O Gerente de Negócios terá como benefício o vale-refeição no valor de R$ 19,00 (dezenove reais), reembolso do combustível e todas as despesas provenientes do carro, bem como reembolso de gastos com telefone no valor de até R$ 300,00 (trezentos reais).

O Gerente de Negócios, bem como o Diretor Comercial, por terem que realizar parte da sua rotina diária em visitações a clientes externos, terão reembolso de despesa por kilômetro rodado referente ao valor de R$ 1,00 (um real).

Lembrando que o Gerente de Negócios não está sujeito ao controle de horário de trabalho, conforme Art. 62 da CLT. Os horários de início e término do trabalho seguirão o planejamento mensal proposto pelo próprio funcionário.

Mensalmente, na reunião de equipe, o Gerente deverá entregar seu relatório de planejamento, novas oportunidades, captação e negócios em andamento.

O Estagiário receberá bolsa-auxílio no valor de R$ 1.000,00 (hum mil reais), corforme estipulado em lei[32] , exercendo a função durante o período de seis horas diárias semanais, de terça-feira à sábado, iniciando às 10h e saindo às 17h, com uma hora de almoço. Durante o período de avaliação escolar não haverá a obrigatoriedade de comparecer ao estágio. Receberá vale-refeição no valor de R$ 19,00 (dezenove reais) e vale-transporte de R$ 6,00 (seis reais) diário.

Caso haja necessidade de trabalho fora do período estipulado, deverá haver a compensação dessas horas em outro dia da semana, dentro do mesmo mês.

O colaborador que não comparecer ao serviço, somente terá sua falta abonada através de atestado médico devidamente comprovado. As faltas injustificadas serão descontadas automaticamente.

Não está autorizada a prática de horas extras. Caso o trabalho exija, elas deverão ser compensadas em outro dia, dentro do mesmo mês.

Este procedimento deverá ser comunicado ao Cargo Superior Imediato. A constante necessidade deverá ser tratada com rigor, para que cesse este problema.

O Afastamento por doença de qualquer natureza deverá ser informado imediatamente ao superior imediato da área e o funcionário deverá se dirigir ao posto de saúde ou hospital mais próximo para que lá seja direcionado o tratamento. É imprescindível a apresentação de atestado médico, seguido de laudo médico, informando a doença, o procedimento e o tempo de afastamento. Deverá dar entrada no INSS para as devidas providências legais, pois após 15 dias de afastamento, o responsável legal por esta pessoa será o Instituto.

O colaborador que se ausentar por acidente em serviço deverá se dirigir imediatamente ao Hospital Público mais próximo para cuidados médicos. Informar imediatamente ao Superior Imediato da área para a empresa auxiliar no que for necessário. Após o atendimento hospitalar, encaminhar à Agenda Chic o documento fornecido pelo hospital para que possamos dar entrada nos documentos correspondentes no INSS. O prazo para tal procedimento é de 48 horas.

Caso os procedimentos acima não forem respeitados, o empregado estará sujeito ao desconto por falta ou até mesmo à advertência disciplinar.

---

32 Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

No caso de falecimento de esposa ou filhos, o colaborador poderá se afastar por até quatro dias corridos. Pai e Mãe, o afastamento será de dois dias e no caso de sogra ou sogro, apenas 1 (hum) dia. Também poderá deixar de comparecer ao serviço, sem prejuízo do salário no caso de internação hospitalar de dependentes legais devidamente informados quando do registro do empregado. Todos os casos deverão ser comunicados imediatamente ao Superior Imediato da Área e enviados posteriormente atestado de óbito e guia de internação do hospital.

O afastamento por casamento será concedido em até 3 (três) dias úteis consecutivos ou 5 (cinco) dias corridos, a critério do colaborador, a partir da data do casamento.

O afastamento por nascimento, quando ocorrer nascimento de filho do colaborador, será permitido por 5 (cinco) dias corridos, se for a mãe, terá direito a licença maternidade conforme legislação vigente.

A advertência será utilizada em casos de indisciplina ou não cumprimento das funções determinadas na descrição do cargo. Três advertências levarão o empregado à demissão por justa causa.

No tocante à demissão, o colaborador deverá informar à empresa com no mínimo 30 dias de antecedência para que possa cumprir o aviso prévio. A solicitação de dispensa deverá ser escrita pelo próprio empregado e enviada para o Superior Imediato. O não cumprimento do aviso prévio dará direito de a empresa descontar no ato da rescisão ou acordo entre ambos.

Quando a demissão ocorrer por desejo da empresa, será informado de seu afastamento, através de formulário, 24 horas antes. O aviso prévio será indenizado pela empresa e pago no ato da rescisão.

Importante ressaltar, ainda, que toda e qualquer despesa somente será paga após o sétimo dia útil da chegada do comprovante de despesa no escritório da empresa. As despesas não autorizadas serão desconsideradas e o ônus será do empregado. Só serão aceitos documentos (notas fiscais) originais e primeira via.

O Vale Refeição será fornecido até o dia 5 (cinco) do mês vigente. No caso de falta, o valor/dia do vale será descontado no holerite do mesmo mês.

O Vale Transporte será fornecido ao empregado até o dia 5 (cinco) do mês vigente. No caso de falta, o valor/dia do vale será descontado no holerite do mesmo mês.

O salário será pago ao empregado até o quinto dia útil do mês subsequente. O Superior Imediato da área deverá informar até o dia 28 de cada mês a quantidade de dias a serem descontados por faltas injustificadas.

O Reembolso de Despesas de viagens e gastos em geral deverá ser autorizado pelo Superior Imediato antes de efetuar qualquer procedimento, com exceção de gastos com combustível e telefone.

Após a despesa aprovada, efetuar o pagamento, pedir nota fiscal em nome da empresa e descrição do serviço ou produto adquirido. Solicitar o reembolso da despesa em formulário próprio com todos os campos preenchidos, inclusive conta bancária. Assinar o relatório e enviar para o Superior Imediato da Área, o qual irá conferir e vistar com os respectivos comprovantes originais.

O pagamento será efetuado até o 5º (Quinto) dia útil após a chegada do documento ao departamento operacional.

O valor mínimo para reembolso de despesas será de R$ 30,00. Se a despesa não alcançar este valor, o funcionário deverá ser reembolsado, através de depósito bancário, somente na data do pagamento de sálário.

As despesas deverão chegar para o Superior Imediato até o dia 10 do mês subsequente ao gasto, caso contrário não será pago.

O valor da nota fiscal não deverá exceder o custo de seu tanque de gasolina cheio e o somatório das notas deverá ser correspondente ao valor a ser reembolsado.

O pagamento será efetuado no 7º. (dia) útil após a chegada do documento ao departamento operacional.

4.2.4. Recrutamento e Seleção

É de competência dos Diretores o recrutamento de pessoas, visando sempre a melhoria da equipe sob os aspectos quantitativos e qualitativos da Agenda Chic.

Serão utilizados, como meios de comunicação, a contratação dos serviços de empresas de Recrutamento e Seleção. O contato será primeiramente por CV e depois através de entrevista pessoal, de caráter individual. Deverão ser selecionadas pessoas que atendam às competências individuais e corporativas exigidas pela empresa, engrenadas com os valores, princípios e estratégia da Agenda Chic, sempre com experiência anterior.

4.3. Desenvolvimento Pessoal e Motivação

4.3.1. Treinamento Inicial

Será ministrado pelo Superior Imediato com o auxílio, se necessário, dos demais Diretores, seguindo sempre o roteiro abaixo:

1. Qual é a missão, visão e valores da Agenda Chic;
2. Quem é a Agenda Chic, qual a finalidade do serviço prestado através do site;

3. Orientação de conduta ética no Mercado conforme os valores da Agenda Chic;
4. Para quem iremos prestar serviço (cliente);
5. Orientação técnica de utilização do site e possíveis produtos a serem trabalhados;
6. O processo de trabalho;
7. As normas de conduta conforme descrição de cargo;
8. O treinamento operacional e preenchimento de relatórios;
9. Entrega de formulários de relatórios;
10. Entrega de material de apoio;
11. Esclarecimento das metas e como se procederá o pagamento da remuneração variável para o Gerente de Negócios;
12. Atualização constante do profissional diante das mudanças mercadológicas, atuação dos concorrentes e plano de ação;
13. Investimento em cursos técnicos de Instituições contratadas, como a Fundação Getulio Vargas - FGV, quando necessário, para o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário;
14. Incentivo ao estudo da língua inglesa com apoio financeiro.

Os funcionários serão acompanhados pela Diretoria e desenvolvidos para ocupar cargos com maior responsabilidade e, à medida que a Agenda Chic for crescendo e aumentando o seu faturamento de maneira sustentável, será adotado o Feedback coforme os valores da Agenda Chic, de maneira que incentive o funcionário e o oriente. Os diretores definem "pesos" para cada um dos valores e pautam seus feedbacks nessas premissas, mensurando assim o desempenho de seus colaboradores.

4.4. Habilidades do Empreendedor

A Sra. Roberta Lunardi exercerá a função de Diretora de Marketing Analista comercial sênior com foco em Relações Internacionais. Graduada em Direito pela PUC-SP, pós-graduada em Comércio Exterior pela FAAP. Sólida experiência em entidades não governamentais, start-ups internacionais, prospecção de stakeholders e edição de conteúdos digitais. Vivência de seis anos no exterior. Inglês, espanhol e italiano, fluentes.

A Sra. Rosana Margarete de Freitas Vieira exercerá a função de Diretora de Relacionamento. Enfermeira. Cursando MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Aprimoramento em Saúde Coletiva pelo Instituto de Saúde da Secretaria e Saúde do Estado de São Paulo, Especialista em Gestão Empresarial em Enfermagem pela Faculdade

São Camilo, Bacharel em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. Atuação em grandes empresas de Atenção Domiciliar em Saúde, à frente da gestão de operações, assistencial e pós – venda.

O Sr. José Eduardo de Paula Galdiano exercerá a função de Diretor Financeiro. Engenheiro Mecânico. Cursando MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. Inglês Intermediário. Atuação na coordenação e aquisição de investimentos para os segmentos de siderurgia, cimentos e ferrovia, focado nas melhores práticas de Suprimentos para as unidades situadas no Brasil.

O Sr. Pablo Gulias Rufino de Freitas exercerá a função de Diretor de Tecnologia da Informação e acumulará o cargo de Coordenador Jurídico como apoio. Engenheiro Informático. Cursando MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Certificado ITIL V3, Microsoft MCITP e PMI PMP, Pós-Graduado em Segurança da Informação e Graduado em Engenharia Informática de Sistemas pela Universidad de La Coruña/ UNED. Espanhol Fluente. Atuação na coordenação de suporte informático dos sistemas corporativos, focado nas melhores práticas de Gerenciamento de Serviços de TI para unidades no Brasil e exterior. Vivência internacional.

A Sra. Carla Colaço Miguel Diniz exercerá a função de Diretora Comercial, sendo graduada em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Direito de São Bernando do Campo, cursando MBA em Gestão Empresarial pela FGV, com experiência na área juridica, responsável pelo acompanhamento, atualização e renovação de diversos documentos para garantir a participação da Cia Brasileira de Cartuchos - CBC em processos licitatórios, desenvolveu ainda a função de Analista Jurídica durante três anos na multinacional Americana Abbott Laboratórios e finalmente experiência aproximada de 10 anos na área comercial como Executiva de Vendas Sr. em multinacionais americanas do segmento da saúde, gerenciando, indiretamente, equipes de vendas do segmento de Distribuição, treinando-os e acompanhando-os em Campo.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Para a Agenda Chic, a Sustentabilidade é uma cultura na qual cada decisão tomada vem a ser orientada por um desejo, de forma equilibrada, de melhorar o bem-estar ambiental, social e cultural de nossos colaboradores e das pessoas às quais servimos, sempre com foco em três pilares principais de nossa política socioambiental, quais sejam, administração ambiental, desempenho financeiro e responsabilidade social. Com isso, procuramos trabalhar para que todos os que estão direta ou indiretamente ligados à empresa reconheçam a importância de ser solidário e saibam de seu compromisso social com a preservação do meio ambiente, do

incentivo à cultura, da promoção dos direitos humanos e das relações com funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade.

5.1. Responsabilidade Social

5.1.1. Incentivo ao Voluntariado

Visando contribuir com o bem-estar de comunidades carentes, a Agenda Chic optou por fazer parceria com Instituições Filantrópicas com o objetivo de incentivar o voluntariado através de nossos colaboladores e clientes[33].



Instituir parceria com a Cruz Vermelha de São Paulo, realizando campanhas de arrecadação de agasalho para ajudar comunidades carentes a enfrentar o inverno na região de São Paulo. A Agenda Chic vai disponibilizar pontos de coletas de agasalho em seus clientes jurídicos, bem como informação no site dos locais para a realização destas doações, coletar os agasalhos doados e encaminhar para a distribuição através da Cruz Vermelha de São Paulo[34].

As doações serão distribuidas entre diversas Instituições cadastradas e habilitadas pela Cruz Vermelha, por exemplo: Creche Imaculada Coração de Maria do Jd. Princesa; Grupo Fraternal Maria Júlia; Associação do Clube de Mães Jardim Pantanal, entre outras[35].



A Agenda Chic fará, ainda, parceria, com a Fundação Pró-Sangue Hemocentro de São Paulo, disponibilizando, anualmente, local apropriado e divulgando a doação de sangue entre os colaboradores, clientes cadastrados físico e jurídico no tocante à doação de sangue. A Fundação Pró-Sangue disponibilizará profissionais habilitados e equipamentos para a coleta de sangue.

"Quatro é o número de vidas que podem ser salvas com cada doação de sangue.[36]"

33 CRUZ VERMELHA. Disponível em: <http://www.cvbsp.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.
34 CRUZ VERMELHA. Doação de Agasalhos. Descritivo das Instituições Cadastradas. Disponível em: <http://www.cvbsp.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.
35 FUNDAÇÃO PRO-SANGUE. Disponível em: <http://www.prosangue.sp.gov.br>. Acesso em: 17 jul.
36 FUNDAÇÃO PRÓ-SANGUE. Hemocentro de São Paulo. Doação de Sangue. Disponível em: <http://www.prosangue.sp.gov.br/artigos/curiosidades>. Acesso em: 19 jul. 2014.

5.1.2. Incentivos Fiscais

Utilizaremos alguns incentivos fiscais criados pelos governos como meio de desenvolver e estimular determina Instituição Filantrópica por meio de doações, fomentando o segmento cultural e ações relativas ao amparo de idosos.

Agenda Chic optou por realizar parceirias com entidades que apresentem projetos em atendimento ao Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, Lei no. 8.313, de 23 de dezembro de 1991, também conhecida como Lei Rouanet, observando o artigo 18 da referida Lei, qual seja:

> Art. 18. Com o objetivo de incentivar as atividades culturais, a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas do Imposto sobre a Renda, a título de doações ou patrocínios, tanto no apoio direto a projetos culturais apresentados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de natureza cultural, como através de contribuições ao FNC, nos termos do art. 5º, inciso II, desta Lei, desde que os projetos atendam aos critérios estabelecidos no art. 1º desta Lei. ("Caput" do artigo com redação dada pela Lei nº 9.874, de 23/11/1999)
> § 1º Os contribuintes poderão deduzir do imposto de renda devido as quantias efetivamente despendidas nos projetos elencados no § 3º, previamente aprovados pelo Ministério da Cultura, nos limites e nas condições estabelecidos na legislação do imposto de renda vigente, na forma de:
> a) doações;
> b) patrocínios. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 9.874, de 23/11/1999)
> (…)[37]

5.1.2.i. Projetos de Incentivo à Cultura

A Agenda Chic participará do patrocínio anual dos projetos listados abaixo limitando-se a contribuição de 1% do lucro bruto da empresa, utilizando-se de incentivo fiscal à luz da Lei no. 8.313, de 23 de dezembro de 1991.

Com o objetivo de minimizar o sofrimentos de crianças hospitalizadas, o Projeto Trupe da Saúde – Doutores da Alegria – promove visitas aos pacientes em hospitais em todo o Brasil[38].

37 Artigo 18, Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, Lei no. 8.313, de 23 de dezembro de 1991

38 DOUTORES DA ALEGRIA. Projeto Troupe da Alegria. Disponível em: <http://www.doutoresdaalegria.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

Doutores da Alegria, uma sociedade civil sem fins lucrativos, realiza cerca de 75 mil visitas por ano a crianças internadas em hospitais de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belo Horizonte, onde atende casos de traumas ligados à hospitalização infantil, perda de controle sobre o corpo e a vida, atitudes negativas em relação às doenças e à recuperação[39].

InstitutoNorberto

Assistência a crianças com deficiências mentais é o objetivo do Instituto Norberto através do projeto Música em Movimento, o qual ensina artes e música a crianças com deficiência intelectual leve a moderada e todos vêm de famílias com baixa renda comprovada. A **Agenda Chic** optou pela ação de inclusão social através do incentivo à cultura levando assistência a estas crianças. O Instituto participa do Programa de Ação Cultural do Estado de São Paulo (ProAC). Desde 1917 desenvolve projetos direcionados à atenção às pessoas com deficiência intelectual. Inúmeros projetos já ajudaram centenas de crianças, adolescentes e idosos[40].

O projeto Música em Movimento abrange cem alunos, duas apresentações teatrais anuais, com público aproximado de 300 pessoas; produção de 240 CDs anuais[41].

HOSPITAL pequeno PRÍNCIPE

Também com o objetivo de levar humanização ao ambiente hospitalar, optamos por contribuir com o Projeto Vocale Canto, coral de voluntários e colaboradores do Hospital Pequeno Príncipe, desenvolvido desde 2011, que leva através da música, inclusão social. As apresentações são realizadas no Hospital Pequeno Príncipe; Instituto da Criança em São Paulo; Hospital das Clínicas de Porto Alegre; empresas e organizações patrocinadoras.

Sobre o projeto, o Pequeno Príncipe Vocale tem como meta, além de desenvolver a musicalidade de sua plateia, difundir a música erudita e humanizar o ambiente hospitalar por meio da promoção da música como processo de inclusão social. Além dos voluntários e colaboradores, uma maestrina, uma pianista e um técnico vocal integram o coral. Eles fazem parte da equipe técnica, que garante que todos aqueles

39 INSTITUTO NORBERTO. Disponível em: <http://institutonorberto.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2014.
40 INSTITUTO NORBERTO. Projeto Música em Movimento. Disponível em: <http://institutonorberto.com.br>. Acesso em: 19 jul. 2014.
41 HOSPITAL PEQUENO PRÍNCIPE. Disponível em: <http://pequenoprincipe.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

que queiram possam participar do grupo, mesmo sem ter experiência prévia com a música e o canto[42].

5.1.2.II. Projetos de Apoio a Ações de Assistência aos Idosos

Com o foco na diversificação de projetos de inclusão social e assistência em diversas áreas para crianças e adultos, a empresa procurou também optar por um projeto de assistência ao idoso alicerçado na Lei no. 12.213, de 20 de janeiro de 2010, a qual institui o Fundo Nacional do Idoso e autoriza a dedução do Imposto de Renda devido de pessoas físicas e jurídicas às doações efetuadas aos Fundos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso, alterando a Lei no. 9.250, de 26 de dezembro de 1995[43].



A Agenda Chic contribuirá com Projeto Amparo do Hospital de Câncer de Barretos através de doação. O Projeto consiste em realizar ações de cuidados paliativos para o Idoso dentro Hospital de Câncer de Barretos, Ala de Idosos. O projeto é aprovado pelo Conselho Municipal do Idoso de Barretos, tem apoio legal nas doações feitas via fundos nacional, estaduais e municipais do idoso. Essa doação será realizada em dinheiro, bens ou serviços (até 1% desse imposto devido). .

O Hospital de Câncer de Barretos é uma instituição filantrópica, especializada na área de tratamento oncológico, possuindo 50 anos de experiência e referência mundial no tratamento de câncer, com atendimento 100% SUS – Sistema Único de Saúde. Conforme dados do site do Hospital do Câncer, somente em 2012, foram realizados 573.832 atendimentos a 100.580 pacientes. Recebe anualmente cerca de 10mil novos casos de câncer por ano e realiza 4mil atendimentos diários, todos

42 HOSPITAL PEQUENO PRÍNCIPE. Projeto Pequeno Príncipe Vocale. Disponível em: <http://pequenoprincipe.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

43 HOSPITAL DO CÂNCER DE BARRETOS. Projeto Amparo. Disponível em: <www.hcancerbarretos.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

100% SUS. A instituição atende pacientes advindos de todos os estados brasileiros e de 1585 municípios do País[44].

5.2. Responsabilidade Ambiental

Com o objetivo de contribuir com o meio ambiente, adotamos na Agenda Chic melhores práticas na gestão dos recursos ambientais, utilizando critérios de ecoeficiência(8), visamos otimizar os processos envolvidos na criação dos serviços da empresa de forma a possibilitar a menor utilização de recursos. Sob o ponto de vista econômico, adotamos a política de procurar minimizar as perdas de materiais, mas, também, a minimização dos custos em geral na rotina do escritório, com energeia elétrica e equipamentos eletrônicos. Em termos ecológicos, procuramos de maneira eficiente utilizar os recursos, diminuindo os impactos ambientais negativos associados, conforme orientação do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), relatório de preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, que se realizou no Rio de Janeiro em 1992. Oportuno lembrar que a adoção de práticas socioambientais estabelecidas pela Agenda Chic trará benefícios à imagem da empresa[45].

Procuraremos ainda estimular o uso de produtos com preocupação ambiental em sua fabricação através da qualificação de nossos fornecedores.

5.2.1. Controle do Consumo de Energia e Descarte de lixo eletrônico

A Agenda Chic adotará práticas simples no cotidiano, mas de suma importância no contexto de redução de consumo de energia, tais como: desligar as máquinas em momentos ociosos e instalar lâmpadas Led em todo o escritório, desligar as luzes quando não houver utilização do ambiente.

> A luminária LED apresenta um menor consumo ao longo do ano, proporcionando níveis de iluminação melhores que as fluorescentes, sem os problemas causados pelo tempo e sujeiras do ambiente que se depositam sobre a luminária. Além disto, o LED possui vida útil consideravelmente superior à lâmpada fluorescente, e não tem nenhum material em sua constituição que agride o meio ambiente. Depois de esgotada a vida útil do LED, o mesmo pode ser 100% reciclado[46].

44 HOSPITAL DO CÂNCER DE BARRETOS. Projeto Amparo. Disponível em: <www.hcancerbarretos.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

45 Relatório de preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento. RJ. 1992. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2014.

46 LELUDAK, Jorge Assade. Análise Comparativa da Eficiência Energética entre a utilização de lâmpadas Led e ilumınção fluorescente tradicional. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)- Universidade PUC-PR. Dispinível em:< http://www2.pucpr.br/reol/index.php/SEMIC19?dd1=4971&dd99=view>. Acesso em: 17 jul. 2014.

Tendo em vista o controle do consumo de energia elétrica da empresa como medida de preservação de recursos naturais, serão utilizados no escritório apenas equipamentos com menor consumo de energia disponíveis no mercado. Além disso, a sede da **Agenda Chic** foi determinada em decorrência da boa localização, bom acesso a meios de transportes coletivos, quantidade e bom posicionamento das janelas para utilização da luz do dia, podendo, em alguns dias, substituir o ar condicionado pela ventilação normal do ambiente.

Tendo em vista o custo e o consumo de energia dos servidores do escritóro, e sendo estes equipamentos muito poluentes, no sentido de contribuir para a geração de lixo eletrônico como equipamento obsoleto(10), a empresa optou por contratar empresa especializada no gerenciamento de dados e arquivos eletrônicos. Com o objetivo de obter redução com equipamentos, espaço e energia, tercerizaremos o serviço do servidor da empresa[47].

> Smaal (2009) afirma que os resíduos eletrônicos representam 5% do lixo no planeta, significando 50 milhões de toneladas produzidas pela população mundial. Só no Brasil, são produzidos 2,6 Kg de lixo eletrônico por habitante, sendo 10 milhões de computadores fabricados, e 150 milhões de celulares e baterias contendo componentes tóxicos[48].
>
> "O que agrava a situação do lixo eletrônico dispensado são os resíduos que contêm metais pesados, por exemplo, o chumbo, cádmio e mercúrio, entre outros tóxicos, pois precisam de um correto tratamento para evitar danos causados à saúde e ao meio ambiente (INSTITUTO GEA, 2011)[49].

Também como medida de atendimento a gestão ambiental, os equipamentos utilizados na **Agenda Chic** serão definidos por fabricantes que ofereçam a reciclagem deles. Muitas empresas que produzem equipamento eletrônicos oferecem o resgate de seus produtos para que sejam reciclados de forma correta. Vamos tentar também negociar desconto no valor dos novos equipamentos.

Para os equipamentos e materiais de suma importância que o fabricante não ofereça a reciclagem, a **Agenda Chic** responsabiliza-se por pesquisar local ou empresa corretas para o depósito dos produtos tecnológicos que se tornam inúteis ou materiais de utilização diária. Existem órgãos que recolhem esses equipamentos

47 ABREU, Aline Fernandes; Monteiro, Miriam de Souza; Romito, Paulo Roberto. Ti Verde – Implementação de Práticas Sustentáveis em Empresa de Tecnologia da Informação. 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/25916208.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2014.

48 SMAAL, Beatriz. Lixo eletrônico: o que fazer após o término da vida útil dos seus aparelhos. Tec Mundo. 11 ago. 2009. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/2570-lixo-eletronico-o-que-fazer-apos-o-termino-da-vida-utildos-seus-aparelhos-.htm>. Acesso em: 11 out. 2011.

49 INSTITUTO GEA, 2011, disponível no site <http://www.institutogea.org.br/manuais/>. Acesso em: 20 jul. 2014.

para reciclagem ou doação. Vale salientar que os produtos eletrônicos têm em sua composição produtos químicos, como chumbo, cádmio, mercúrio, berílio e geralmente são produzidos em plástico, metais e vidro. Esses produtos químicos podem prejudicar o solo, contaminando provenientes de água potável. Além disso, esses materiais demoram muito tempo para serem deteriorados pela natureza[50].

5.2.2. Medidas de Redução da Utilização de Papel

A Agenda Chic utilizará o sistemas de cadastro de clientes, negociação e controle de arquivos de maneira virtual, evitando qualquer tipo de impressão desnecessária, implicando a redução de custos na compra de materiais de escritório. O material promocional da Agenda Chic também seguirá a política de virtualização, sempre que possível. A equipe comercial utilizará equipamentos como Tablets para demonstração e divulgação do negócio nos clientes, com posterior envio do material por e-mail para os salões visitados. O descarte do papel também será feito de maneira conciente e correta através da separação de todo lixo do escritório e encaminhamento para a coleta de lixo reciclável.

Quando necessária a utilização de papel, este será 100% reciclável, bem como todo o material promocional. Por exemplo, os cartões de visita.

A Agenda Chic terá espaço apropriado no site orientando nossos clientes quanto ao descarte correto dos produtos, quanto à preferência por produtos que poluam menos o meio ambiente e locais de coleta de lixo reciclável. Destaque e divulgação no site dos clientes jurídicos que também adotarem práticas sustentáveis.

5.2.3. Fornecedores com Práticas Socioambientais

Com o objetivo de expandir e estimular a prática de políticas sustentáveis, a Agenda Chic utilizará o poder de compra para a promoção do desenvolvimento sustentável, levando em conta no momento da contratação fornecedores que adotarem ações socioambiental. Principalmente, no tocante, a ações de preservação ambiental.

Neste sentido também há a preocupação e preservação da marca Agenda Chic no tocante à contratação de fornecedores que cumpram as normas ambientais e legais trabalhistas.

Nossos fornecedores serão avaliados com critérios que identifiquem projetos ambientais, controlem e evitem o impacto de atividades sobre o meio ambiente. Que tenham, por exemplo, controle de resíduos, emissões atmosféricas, emergências ambientais, reciclagem de material etc. e Certificações ISO e Verde.

50 INSTITUTO SITE SUSTENTÁVEL. O que é TI verde. Disponível me: <http://inst.sitesustentavel.com.br/o-que-e-ti-verde/>. Acesso em: 20 jul. 2014.

O fornecedor deverá apresentar os indicadores de acompanhamento e evidências das práticas adotadas em sua organização. Todo documento comprobatório deverá ser enviado para a Agenda Chic antes da contratação.

5.2.4. Visão de Futuro – Certificação LEED

Com o objetivo de também estabelecer metas a longo prazo, no período de 10 anos, a Agenda Chic trabalhará para obter a Certficação LEED[51] (*Leadership in Energy and Environmental Design*) para o seu escritório, adotando melhores práticas de sustentabilidade quanto ao mobiliário do escritório, instalações, sistema de refrigeração, reúso da água e outras medidas indicadas por eles[52].



"O LEED é um sistema internacional de certificação e orientação ambiental para edificações, utilizado em 143 países, e que possui o intuito de incentivar a transformação dos projetos, obra e operação das edificações, sempre com foco na sustentabilidade de suas atuações."

Seus benefícios são econômicos, sociais e ambientais:

- Diminuição dos custos operacionais;
- Diminuição dos riscos regulatórios;
- Valorização do imóvel para revenda ou arrendamento;
- Aumento na velocidade de ocupação;
- Aumento da retenção;
- Modernização e menor obsolescência da edificação;
- Melhora na segurança e priorização da saúde dos trabalhadores e ocupantes;
- Inclusão social e aumento do senso de comunidade;
- Capacitação profissional;
- Conscientização de trabalhadores e usuários;
- Aumento da produtividade do funcionário; melhora na recuperação de pacientes (em Hospitais); melhora no desempenho de alunos (em Escolas); aumento no ímpeto de compra de consumidores (em Comércios);

51 CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL LEED. Disponível em: <http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao>. Acesso em: 20 jul. 2014.
52 CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL LEED. Disponível no site <http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao>. Acesso em: 20 jul. 2014.

- Incentivo a fornecedores com maiores responsabilidades socioambientais;
- Aumento da satisfação e bem-estar dos usuários;
- Estímulo a políticas públicas de fomento à construção;
- Uso racional e redução da extração dos recursos naturais;
- Redução do consumo de água e energia;
- Implantação consciente e ordenada;
- Mitigação dos efeitos das mudanças climáticas;
- Uso de materiais e tecnologias de baixo impacto ambiental;
- Redução, tratamento e reúso dos resíduos da construção e operação.

6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

6.1. Definição de Posicionamento Estratégico

Para Porter[53], uma empresa ao definir seu posicionamento estratégico deve escolher uma das três posições da estratégia conceituada por ele, são elas: (1) Liderança no Custo Total; (2) Diferenciação; e (3) Enfoque.

A definição do posicionamento estratégico torna-se fundamental para a conquista de uma posição única no mercado e utilização plena das vantagens competitivas.

A Agenda Chic se propõe a trazer a facilidade dos serviços online como os utilizados hoje para reservas de hotéis, restaurantes entre outros para a rotina da mulher atual que precisa se organizar entre a vida pessoal e profissional, e deseja estar sempre com uma apresentação impecável.

As pesquisas mercadológicas e de clientes realizadas pelo grupo comprovam a preocupação dos brasileiros com a beleza e a estética, independente de classe social.

Isto posto, o posicionamento estratégico do aplicativo Agenda Chic é de DIFERENCIAÇÃO, já que vai atuar de forma inovadora nas pontas da cadeia de negócios de serviços de estética, de um lado o salão de beleza que ganha com a ocupação máxima de suas agendas diminuindo a ociosidade operacional e do outro a cliente final que consegue otimizar seu dia a dia, adequando sua agenda profissional e pessoal à disponibilidade destes serviços de forma prática e rápida.

6.2. Objetivo Estratégico

Os objetivos estratégicos da Agenda Chic, para os próximos três anos, estão alinhados com a Missão e Visão da empresa, declarados no Capítulo 1. Utilizamos a

53 PORTER, Michael E. Estratégia e Vantagem Competitiva, 2007.

ferramenta Balanced Scorecard – BSC para a definição das três bases estratégicas que serão acompanhadas pelos executivos para avaliação dos resultados esperados para a empresa.

Crescimento do Negócio

Aumentar o faturamento da empresa	ano I	ano II	ano III
Receita Líquida Anual	R$ 1.278.316,00	R$ 1.439.418,00	R$ 1.662.880,00
Plano de Ação			
1. Aumentar o numero de salões cadastrados			
2. Ampliar os horários de agendamento por salão			
3. Aumentar a presença da Agenda Chic nas redes sociais			
3. Ampliar o mix de serviços oferecidos			

Fonte: Autoria do grupo.

Satisfação do Cliente

Aumentar o índice de satisfação dos clientes	ano I	ano II	ano III
Meta anual	80%	83%	87%
Plano de Ação			
1. Oferecer mix diversos de serviços com descontos em pacotes			
2. Monitorar os salões de beleza parceiros controlando não conformidades			
3. Capacitar a equipe de vendas para o foco no cliente			

Fonte: Autoria do grupo.

Garantir a qualidade e agilidade dos serviços de agendamento

Garantir a qualidade e agilidade dos serviços on line	ano I	ano II	ano III
Meta anual de investimento em tecnologia	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Plano de Ação			
1. Investir no aprimoramento continuo do Website e APP			
2. Analisar e absorver novas demadas apontadas pelos clientes			
3. Manter monitoramento permanente à performance do aplicativo corrigindo processos e fluxos			

Fonte: Autoria do grupo.

7. PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS

Para decidirmos se um projeto pode ou não sair do plano das ideias e ser concretizado no mundo real, devemos antes estimar se nosso investimento poderia gerar lucro ou prejuízo. Para tanto, uma série de decisões críticas, baseadas em estratégia, competitividade e marketing, devem ser tomadas. As projeções financeiras nascem do planejamento de variáveis mercadológicas que devem, sempre que possível, apoiar-se em dados reais de mercado, e na sua ausência, na projeção destes, por analogia. O conhecimento gerado neste estudo construirá as bases da nossa comunicação mercadológica: conheceremos nosso mercado, qual seu tamanho, como se comporta, qual é o nosso público-alvo e que parte do mercado almejamos abarcar.

7.1. Composto Promocional e Comunicação

O planejamento do capital a ser gasto em marketing e divulgação é baseado no estudo das variáveis mercadológicas, exploradas abaixo em detalhe.

Para Kotler (2003)[54] , a estratégia de mercado nada mais é que o estabelecimento, a longo prazo, de estratégias que assegurem a sobrevivência e crescimento do negócio.

7.1.1. Criação da Identidade Visual da Agenda Chic

Para a escolha da identidade visual do projeto, utilizamos ferramentas online, como plataformas[55] e aplicativos, além de softwares de base como o Photoshop, para criação do logotipo, colagem de imagens e tipografias. A intenção seria criar uma linguagem moderna e simples, de alta intelegibilidade, que alcançasse uma gama aberta de tipos de público-alvo, pois sabe-se que mulheres de quase todas as classes sociais utilizam serviços de beleza.

54 KOTLER, Philip. Princípios de marketing. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003.

55 Algumas das plataformas utilizadas: http://www.textgiraffe.com , http://www.flamingtext.com , http://www.logomaker.com.

Estudos para criação da identidade visual Agenda Chic



Fonte: Autoria do grupo.

Criamos logotipos e utilizamos imagens encontradas online, combinamos estas imagens com diferentes tipografias e montamos diferentes cenários para o que poderia ser a identidade visual da Agenda Chic. Pode-se ver os estudos completos no ANEXO deste trabalho. O intuito seria usar a mesma identidade visual para o aplicativo, para o site e também nos materiais promocionais como camisetas, folhetos e brindes. As imagens criadas logo foram colocadas em votação pelo grupo até elegermos a que mais se adequasse aos nossos propósitos. Para conhecer as imagens que foram votadas, veja anexos A, B e C. A tipografia e o logo que escolhemos foi o seguinte:

Logo Agenda Chic



Fonte: Autoria do grupo.

Depois de escolhermos o melhor desenho para o logo, percebemos a necessidade de averiguar se os direitos de uso da imagem seriam públicos ou de propriedade registrada de alguém. Encontramos os donos da imagem no Brasil, por meio do site Zazzle e lhes escrevemos explicando sobre o Plano Integrado de Negócios. O site nos respondeu e concedeu os direitos de uso da imagem para o fim descrito. Pudemos, desta forma, seguir em frente e pensar no slogan que teria nossa campanha de marketing. Escolhemos o slogan a seguir, envolvendo, obviamente, a mesma tipografia do logo, a Ar Berkley:

Slogan da Agenda Chic

Descobrindo a beleza perto de você.

O slogan foi pensado utilizando-se os critérios da simplicidade e da funcionalidade, já que um slogan remete mais facilmente à memória e faz mais sentido à percepção humana estando ele em acordância à utilidade do serviço, logo, procuramos incluir a palavra "beleza" e o conceito da geolocalização.

Com base no logo e slogan escolhidos, criamos a apresentação do site e do próprio aplicativo. Pode-se ver as diversas provas no ANEXOS A, B, C e abaixo, vê-se a identidade final criada e aprovada:

Identidade visual da Homepage[56]



Fonte: Autoria do grupo.

56 www.agendachic.wordpress.com

Utilizamos esta identidade para aplicação no site, no aplicativo e nos aos diversos materiais promocionais como folhetos e brindes.

QR Code que leva nosso lead ao site da Agenda Chic



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.2. A Estratégia de Marketing

Para conceber a melhor estratégia de divulgação, analisamos nosso público-alvo de acordo com as bases geográficas, sociodemográficas, psicográficas no decorrer do item 2.4 do presente trabalho, além dos fatores externos.

As atividades de divulgação da marca se darão no universo online (sites de divulgação e parcerias diversas, blogueiras, criadoras de tendência, redes sociais e campanhas virtuais, como o Google Adwords) e no off-line (revistas, mídia dentro de elevadores, cartões postais dispostos em locais estratégicos da capital paulista, brindes).

7.1.2.i. Website para Agenda Chic

Ter um site moderno recheado de conteúdo e um blog informal para atuação nas redes sociais é, sem dúvida, a peça-chave da divulgação, pois a vida de nossas clientes potenciais desenvolve-se no próprio meio virtual.

Website Agenda Chic[57]



Fonte: Autoria do grupo.

7.1.3. Marketing Mix

Para nortear nosso marketing mix, fez-se necessário orçar os diversos canais disponíveis e relacionados com nosso público-alvo para melhor atender nossa base orçamentária. Todos os itens promocionais orçados e escolhidos, bem como todos os detalhes orçamentários relativos, podem ser revisados nos ANEXOS deste trabalho.

Sem embargo, detalharemos abaixo alguns orçamentos de maior importância para esclarecermos nossa decisão pelo mix.

Materiais gráficos: folhetos, cartões de visita, cartazes, adesivos
Google adwords
Facebook pages
Publipost com blogueiras
Sites especializados
Divulgação no metrô
Painéis em pontos de ônibus
Painéis nos relógios públicos
Spots de rádio
Anúncios em revistas
Anúncios em jornais de distribuição gratuita
Serviço de panfletagem
Cartões Postais
Televisionamento em elevadores e halls

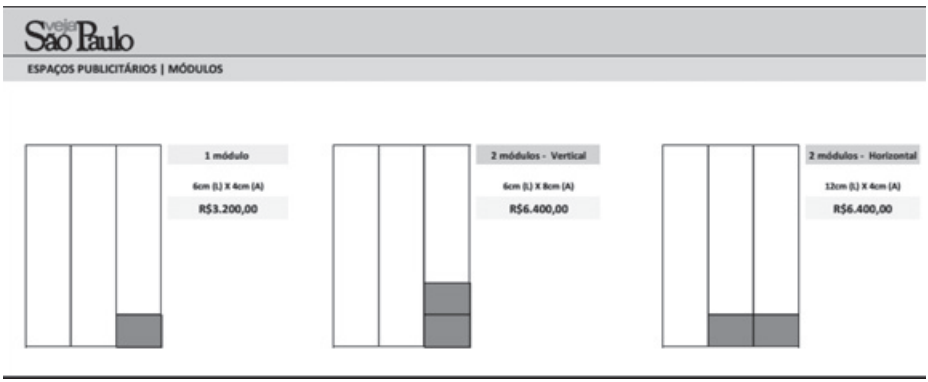
57 www.agendachic.wordpress.com

Anúncios em revistas digitais e perfil do internauta

	Audiência		Anúncios Internet	Perfil do Internauta												
				SEXO		CLASSE SOCIAL					FAIXA ETÁRIA					
MARCA	PAGE VIEWS	UNIQUE VISITORS	SUPERBANNER	M	F	A	B	C	D	E	F	10-14	15-19	20-24	25-34	35-44
Boa Forma	8.398.000	1.621.000	R$ 152,00	0%	100%	14%	60%	25%	1%	0%	0%	1%	9%	18%	49%	18%
Capricho	61.693.000	6.751.000	R$ 149,00	1%	99%	19%	57%	23%	1%	0%	0%	43%	52%	0%	0%	0%
Claudia	34.000	14.000	R$ 152,00	3%	97%	16%	48%	34%	3%	0%	0%	2%	6%	11%	26%	26%
Contigo!	20.722.000	765.000	R$ 152,00	13%	87%	10%	49%	38%	3%	0%	0%	4%	9%	15%	37%	20%
Elle	252.000	14.000	R$ 152,00	17%	83%	25%	54%	20%	2%	0%	0%	2%	25%	24%	26%	14%
Nova	17.845.000	1.041.000	R$ 152,00	0%	100%	11%	56%	32%	1%	0%	0%	0%	8%	26%	48%	14%
Você S/A	419.000	108.000	R$ 163,00	52%	48%	13%	60%	26%	1%	0%	0%	0%	6%	18%	45%	19%

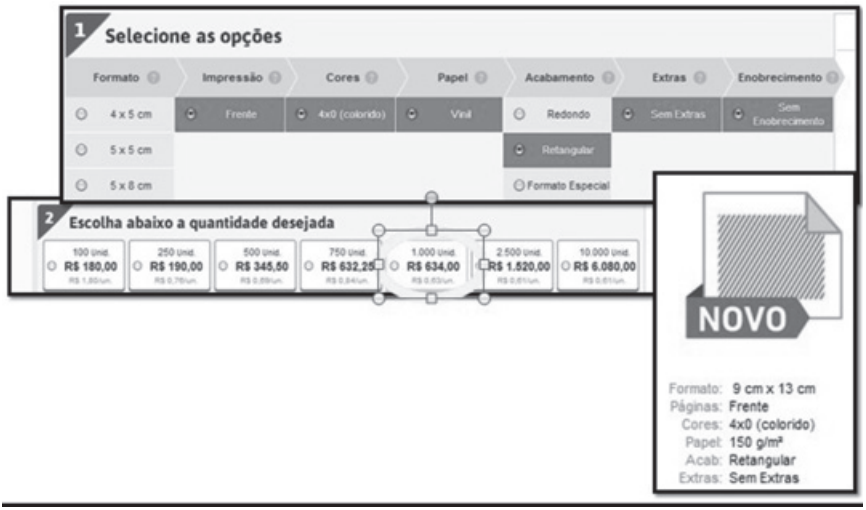
Fonte: Editora Abril.

Orçamento de anúncios na Veja São Paulo



Fonte: Editora Abril.

Orçamento adesivos



Fonte: Gráfica Printi, pesquisa em 10 de agosto de 2014.

Orçamento de cartazes



Fonte: Gráfica Printi, pesquisa em 10 de agosto de 2014.

Orçamento de cartões de visita



Fonte: Gráfica Printi, pesquisa em 10 de agosto de 2014.

Design do cartão de visita



Fonte: Gráfica Printi, pesquisa em 10 de agosto de 2014.

7.1.3.I. Planejamento Orçamentário para os Dois Primeiros Anos

O planejamento orçamentário de divulgação da marca foi devidamente incluído na parte financeira financeira deste trabalho e consta, de forma completa, do ANEXO 20, para referência.

Abaixo, pode-se observar uma mostra do orçamento de marketing digital, instância que operaremos massivamente em função do público-alvo e natureza do serviço.

Detalhe do planejamento orçamentário de divulgação para os 2 primeiros anos

MÍDIAS	PREÇO	PRODUTO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3
Panfletos					
Gráfica Printi - Gráfica Online 24 horas	202,00	5000 unidades x 2	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL					
DIGITAL	PREÇO	PRODUTO			
Google Adwords	2.000,00	Investimento R$1.400,00 no Google	R$ 2.000,00	R$ 0,00	R$ 2.000,00
Facebook	300,00	Pago ao facebook diretamente, cartão de crédito	R$ 300,00	R$ 300,00	R$ 300,00
TOTAL					
Sites Editora Abril					
Elle	152,00	Superbanner	R$ 0,00	R$ 760,00	R$ 0,00
Contigo!	152,00	Superbanner	R$ 1.520,00	R$ 0,00	R$ 1.520,00
Capricho	149,00	Superbanner	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 1.490,00
Nova	152,00	Superbanner	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL					
Blogueiras diversas					
Medianamente populares	200,00 a 500,00	um publieditorial sobre o produto	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00
Muito populares	2000,00 a 4000,00		R$ 2.000,00	R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL					
BRINDES	PREÇO	PRODUTO			
Cartela lixas de unha					
Affinity Cosméticos	2.170,00	1000 unidades	R$ 2.170,00	R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL					
TOTAL GASTO NO MÊS			R$ 17.384,20	R$ 6.930,00	R$ 5.710,00

Fonte: Autoria do grupo.

Política de brindes

Decidiu-se pelo uso de brindes comerciais tanto para as manicures e profissionais dos salões associados, quanto às clientes finais da Agenda Chic. Tais brindes devem conter dados de contato e nosso website, bem como terem funcionalidade vinculada ao nosso negócio, para que sejam usados pela pessoa brindada.

Os brindes orçados foram as caixinhas de lixa de unha (que se assemelham a uma caixinha de fósforos), bolsinhas estilo porta-níquel e cortadores de unha (para os homens).

Orçamento Brindes: Lixas de unhas

PRODUTO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PRECO	TOTAL
				
213	MINI LIXA DE UNHA | | 1 cor na lixa | 4 cores na capa	1.000	2,74	2.740,00
OBS:				

Fonte: Casa dos Brindes (orçado em 25 de agosto, 2014).

7.2. Política de Preços

A Agenda Chic por se tratar de inovação, sem concorrente ou semelhante no segmento de prestação de serviço no mercado de Beleza, formou o preço a partir da média de gasto das mulheres em salões de beleza, com base no percentual de economia que o cliente pessoa física fará, utilizando o serviço da Agenda Chic, pagando a taxa fixa de R$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos), diante do desconto obtido do salão de beleza (cliente pessoa jurídico) de 10%. Também, nos baseamos no estudo do benefício adicional de faturamento que a utilização da Agenda Chic trará para os salões (clientes jurídicos) com a concessão do desconto de 10% diretamente ao cliente pessoa física, o qual chegará ao salão através do agendamento via site ou app.

Lembrando que a Agenda Chic receberá seu pagamento apenas via Paypal e cartão de crédito do cliente final à taxa fixa de R$ 2,50 (dois reais e cinquenta) mediante o agendamento do serviço de beleza, o benefício do cliente pessoa física será a praticidade, agilidade, confiabilidade e a economia que será gerada através do desconto diretamente no salão de beleza (cliente pessoa juridica) de 10%, no valor total do serviço agendado. A proposta para o salão de beleza será otimizar a capacidade produtiva do estabelecimento em horários ociosos aumentando o seu faturamento através da disponibilização dos horários e serviços na Agenda Chic. Não haverá pagamento dos serviços pelo cliente pessoa jurícia ao Agenda Chic, este concederá desconto ao cliente final.

Com o objetivo da formação da taxa de cobrança do serviço da Agenda Chic levamos em conta o gasto total médio das mulhres no faturamento dos salões de beleza, conforme dados apresentados pela Infomoney em 6 de abril de 2011[58].

58 INFOMONEY. Minhas Finanças. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/>.

Extratificação	Valor médio Gasto
Classe A	R$ 117,00
Classe B	R$ 117,00
Classe C	R$ 69,00

Fonte: Dados da Infomoney, Consulta em 03/08/2014, disponível no site http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/. Quadro resumo autoria do grupo.

Com base no menor valor médio gasto no salão de beleza, qual seja, o valor de R$ 69,00 (sessenta e nove reais), o cliente final, ao realizar o agendamento do serviço através do site, pagará R$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos), mas obterá um desconto de 10% do valor do serviço no estabelecimento, sou seja, R$ 6,90 (seis reais e noventa centavos) economizando R$ 4,40 (quatro reais e quarenta centavos) ou seja, 6,90 – 2,50 = 4,40.

A seguir detalharemos o benefício para o cliente jurídico com a concessão do desconto ao cliente final mediante a inovação do Agenda Chic.

7.2.1. Análise de Mercado

Levantamos, ainda, que a população economicamente ativa da cidade de São Paulo em 2011 foi de 5.024.883 trabalhadores formalizados conforme dados da Rais - Informação Social, Ministério do Trabalho e Emprego de 2011, sendo que há 162.807 mil pessoas economicamente ativas no Brasil, segundo dados do IBGE de 2009, logo chegamos a representantividade percentual de 0,03% de pessoas economicamente ativas na cidade de São Paulo com potencial de utilização do serviço da Agenda Chic[59].

Nesse passo, estimou-se o número de salões de beleza na cidade de São Paulo através da média de estabelecimentos cadastrados no Guia Mais, sendo 9.214 estabelecimentos na cidade de São Paulo, Guia de Salões, 4.273 estabelecimentos, também na cidade de São Paulo e no Sebrae, 550.000 estabelecimentos formalizados no Brasil.

Diante da divergência de informações quanto aos estabelecimentos cadastrados na cidade de São Paulo, achou-se por bem mediante a representatividade de pessoas economicamente ativas na cidade, obter o quantitativo de salões, chegando ao número de 16.500 estabelecimentos através da representatividade populacio-

59 Relação Anual de Informação Social, Ministério do Trabalho e Emprego de 2011 e IBGE. Pnad. Elaboração: DIEESE 2009.

nal economicamente ativa de São Paulo (0,03%) x número de salões de beleza no Brasil (550mil)[60] .

Empregos formais por atividade, segundo idade e gênero

Empregos Formais por Setor de Atividade Econômica, segundo Idade e Gênero
Município de São Paulo
2011

Setor de Atividade Econômica / Gênero	Total	Faixa Etária							
		Até 17	18 a 24	25 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 64	65 ou mais	Ignorado
MSP	**5.024.883**	**46314**	**810.081**	**846.190**	**1.480.489**	**1.080.548**	**715.930**	**45.303**	**28**
Masculino	2.742.193	24586	435.669	457.287	819.752	592.657	384.599	27.622	21
Feminino	2.282.690	21728	374.412	388.903	660.737	487.891	331.331	17.681	7
Extrativa mineral	**1.085**	**19**	**201**	**305**	**584**	**444**	**385**	**47**	**0**
Masculino	1.469	11	126	193	401	364	333	41	0
Feminino	516	8	75	112	183	80	52	6	0
Indústria de transformação	**573.732**	**3590**	**87.654**	**103.217**	**183.195**	**124.465**	**68.042**	**3.565**	**4**
Masculino	347.266	2481	55.402	60.561	106.252	74.859	44.980	2.728	3
Feminino	226.466	1109	32.252	42.656	76.943	49.606	23.062	837	1
Serviços industriais de utilidade pública	**33.214**	**274**	**2.929**	**4.135**	**9.722**	**9.251**	**6.623**	**280**	**0**
Masculino	26.803	174	2.341	3.264	7.742	7.598	5.447	237	0
Feminino	6.411	100	588	871	1.980	1.653	1.176	43	0
Construção civil	**310.684**	**619**	**54.346**	**53.818**	**91.744**	**62.943**	**44.504**	**2.702**	**8**
Masculino	284.342	406	49.455	47.973	83.197	58.619	42.112	2.572	8
Feminino	26.342	213	4.891	5.845	8.547	4.324	2.392	130	0
Comércio	**892.880**	**14856**	**219.340**	**180.599**	**261.668**	**139.560**	**72.665**	**4.189**	**3**
Masculino	507.424	8709	115.497	95.092	148.328	86.784	49.900	3.113	1
Feminino	385.456	6147	103.843	85.507	113.340	52.776	22.765	1.076	2
Serviços	**2.378.292**	**26928**	**422.881**	**448.360**	**736.333**	**464.592**	**261.718**	**17.467**	**13**
Masculino	1.235.113	12780	200.203	221.489	380.262	254.621	153.763	11.986	9
Feminino	1.143.179	14148	222.678	226.871	356.071	209.971	107.955	5.481	4
Administração pública	**828.365**	**0**	**22.026**	**54.942**	**195.562**	**278.024**	**260.861**	**16.950**	**0**
Masculino	336.198	0	12.141	28.164	92.547	109.118	87.363	6.865	0
Feminino	492.167	0	9.885	26.778	103.015	168.906	173.498	10.085	0
Agropecuária, extrat. vegetal, caça, pesca	**5.731**	**28**	**704**	**814**	**1.681**	**1.269**	**1.132**	**103**	**0**
Masculino	3.578	25	504	551	1.023	694	701	80	0
Feminino	2.153	3	200	263	658	575	431	23	0

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – Rais.
Elaboração: SMDU/Deinfo

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Elaboração SMDU/Deinfo 2011.

60 GUIA MAIS. Diponível em: <site:http://www.guiamais.com.br/busca/cabeleireiros+e+institutos+de+beleza-sao+paulo-sp>. Acesso em: 18 maio 2014.
GUIA MAIS. Diponível em: < http://www.guiadesaloes.com.br/>. Acesso em: 21 jun. 2014.
SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 03 ago. 2014.

TABELA 1
População em idade ativa (PIA) por sexo
Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação 2009 (em 1.000 pessoas)

Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Homens	Mulheres	Total	Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Homens	Mulheres	Total
Norte	**6.132**	**6.290**	**12.422**	Sergipe	813	885	1.698
Acre	272	278	550	**Sudeste**	**33.415**	**36.366**	**69.781**
Amapá	252	252	504	Espírito Santo	1.443	1.517	2.960
Amazonas	1.350	1.400	2.750	Minas Gerais	8.353	8.979	17.332
Pará	2.910	3.014	5.924	Rio de Janeiro	6.438	7.433	13.871
Rondônia	629	641	1.270	São Paulo	17.181	18.437	35.618
Roraima	166	174	341	**Sul**	**11.632**	**12.394**	**24.026**
Tocantins	553	530	1.082	Paraná	4.421	4.779	9.201
Nordeste	**21.597**	**23.230**	**44.827**	Rio Grande do Sul	4.568	4.899	9.467
Alagoas	1.256	1.387	2.644	Santa Catarina	2.643	2.716	5.359
Bahia	5.996	6.292	12.288	**Centro-Oeste**	**5.713**	**6.037**	**11.751**
Ceará	3.412	3.731	7.143	Distrito Federal	1.025	1.160	2.185
Maranhão	2.531	2.655	5.186	Goiás	2.433	2.584	5.018
Paraíba	1.523	1.653	3.176	Mato Grosso	1.271	1.272	2.542
Pernambuco	3.465	3.856	7.321	Mato Grosso do Sul	985	1.021	2.006
Piauí	1.274	1.406	2.680				
Rio Grande do Norte	1.325	1.366	2.691	**BRASIL**	**78.490**	**84.317**	**162.807**

Fonte: IBGE. Pnad. Elaboração: DIEESE
Obs: Foram consideradas, na composição etária da PIA, as pessoas de 10 anos ou mais

Fonte: IBGE. Pnad. Elaboração: DIEESE 2009.

Ainda com o objetivo de fazer a estimativa de adesão do número de estabelecimentos à Agenda Chic, nos baseamos nos dados de serviços semelhantes, disponíveis no segmento de alimentação, a empresa Grubster, site e app de reservas para restaurantes. O cliente faz a reserva de um determindado restaurante através do site, paga uma taxa e ganha desconto no estabelecimento em decorrência de ter feito a reserva através do site https://www.grubster.com.br/, e o restaurante otimiza também sua capacidade produtiva ociosa.

Conforme consulta, a empresa Grubster tem cadastrado para a cidade de São Paulo 344 estabelecimentos. A cidade de São Paulo e a Grande São Paulo possuem 55mil estabelecimentos formalizados[61].

Seguindo a análise da quantidade de restaurantes cadastrados na cidade de São Paulo no serviço Grubster, 344 estabelecimentos, pelo total de estabelecimentos da cidade de São Paulo, 55mil estabelecimentos, obteve-se a representatividade de 0,06%.

Seguindo a representatividade de estabelecimentos cadastrados no Grubster, 0,06% até 2014, pela média dos 16.500 salões da cidade de São Paulo, estimado pelo grupo, 9.214 salões do Guia Mais e 4.273 do Guia de Salões, resultando no

61 GRUBSTER. Disponível em: <https://www.grubster.com.br/>. Acesso em: 15 maio 2014.
VISITE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.visitesaopaulo.com/>. Acesso em: 15 maio 2014.

valor médio de 9.995 salões na cidade de São Paulo, conclui-se que a estimativa de adesão de salões ao serviço da **Agenda Chic** será de 600 estabelecimentos.

A estimativa de adesão do número de estabelecimentos à **Agenda Chic** é: 0,06 (representatividade Grubster) x 9.995 (média obtida com os valores 16.500 (Número estimado de salões de beleza na cidade de São Paulo), 9.214 (Guia Mais) e 4.273 (Guia de Salões)) = 600 salões de beleza cadastrados.

7.2.2 Demanda gerada pela Agenda Chic para os Salões de Beleza

Com o objetivo de demonstrar o benefício da exposição do estabelecimento através do Agenda Chic e o aumento da capacidade produtiva em períodos ociosos com a concessão do desconto de 10% ao cliente final, segue cálculo baseado no valor médio de gasto das mulhures em salões de beleza, conforme extratificação:

> Classe alta: (número de dias de trabalhados por mês x média de horários disponibilizados por dia para a Agenda Chic x gasto/ticket médio por cliente classe alta (R$ 117,00 ou dado do associado/parceiro) x (1 – desconto).
> Simulações: 10% de desconto (R$ 11,70): (88 atendimentos/mês x R$ 117,00) – (1 – 0,1)= R$ 9.266,40 x 12 meses = R$ 111.196,80/ano
>
> Classe média: (número de dias de trabalhados por mês x média de horários disponibilizados por dia para a **Agenda Chic** x gasto/ticket médio por cliente classe média (R$ 117,00 ou dado do associado/parceiro) x (1 – desconto).
> Simulações: 10% de desconto (R$ 11,70): (88 atendimentos/mês x R$ 117) – (1 – 0,1)= R$ 9.266,40 x 12 meses = R$ 111.196,80/ano.
>
> Classe baixa: (número de dias de trabalhados por mês x média de horários disponibilizados por dia para a **Agenda Chic** x gasto/ticket médio por cliente classe baixa (R$ 69 ou dado do associado/parceiro) x (1 – desconto).
> Simulações: 10% de desconto (R$ 6,90): (88 atendimentos/mês x R$ 69,00) – (1 – 0,1)= R$ x 12 meses = R$ 65.577,60/ano.

Estratificação da população feminina economicamente ativa

Classe	Estratificação da população feminina economicamente ativa	Classes	População por classe	Percentual
A1	25.577	Alta	252.067	11,04%
A2	226.490	Alta		
B1	253.641	Média	1.008.759	44,19%
B2	376.170	Média		
C1	378.948	Média		
C2	474.380	Baixa	1.021.863	44,77%
D	454.206	Baixa		
E	93.277	Baixa		
Total	2.282.689	-	2.282.689	100%

Fonte: Autoria do Grupo conforme dados coletados do IBGE, 2011 e 2014.
<http://www.ibge.gov.br/home/.>

Percentual estimado de salões destinados às classes alta, média e baixa: Classe alta: 11,04% (representatividade da população economicamente ativa da classe alta) x 600 (total de salões) = 66 salões, classe média: 265 salões, classe baixa: 268 salões.

7.2.3 Demanda e faturamento médio para a Agenda Chic

Levando em conta os dias úteis mensais, um e dois atendimentos direcionados pela Agenda Chic ao estabelecimento, a média de estabelecimentos cadastrados na empresa verifica-se o quantitativo previsto de atendimentos via Agenda Chic:

	Número Atendimentos Mês	Dias Úteis	Quantidade Estabelecimentos Cadastrados	Total Atendimentos Mês
Horário 12h00 às 14h00 (durante a semana)	1	20	600	12,000
Horário 18h00 às 20h00 (durante a semana)	1	20	600	12,000
Demais horários (durante a semana)	2	20	600	24,000
Demais horários (durante a semana)	2	4	600	4,800
Total de Atendimentos/mês na cidade de SP através da **Agenda Chic**				52,800

Fonte: Autoria do Grupo

Mediante o quantitativo de 52.800 atendimentos via Agenda Chic, cobrando a taxa de R$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos) o faturamento médio será de:

(Taxa Agenda Chic x (1- Taxa operadoras de cartões de crédito)) x (número de atendimentos).

R$ 2,50 x (1- 0,038)) x 52.800 atendimentos/mês = R$ 126.984/mês.

R$ 2,50 x (1- 0,038)) x 12 meses x 52.800 atendimentos/mês = R$1.523.808 / ano.

Classe alta: 11,04% x 600 = 66 salões x R$ 117 x 88 atendimentos/mês x 12 meses = R$ 8.154.432,00.

Classe média: 265 salões x R$ 117 x 88 atendimentos/mês x 12 meses = R$ 31.629.312,00

Classe baixa: 268 salões x R$ 69 x 88 atendimentos/mês x 12 meses = R$ 19.527.552,00

7.3. Distribuição

Por ser um serviço de mediação online exclusivo, que oferece descontos nas contas dos salões de beleza e estética mais procurados da cidade, a Agenda Chic não vai utilizar uma estratégia de distribuição.

8. JUSTIFICATIVA DE VENDAS E CUSTOS

8.1. Justificativa de Vendas

Em decorrência de não ser observada até o momento nenhuma empresa com um modelo de negócio semelhante ao proposto pela Agenda Chic, nosso cálculo para o faturamento no cenário realista é obtido parcialmente por estimativas conservadoras.

Relacionamos, a seguir, as principais considerações para o cálculo das nossas projeções de vendas:

Dados de mercado

Em conformidade com os dados do Empresômetro, consideramos o número total de potenciais clientes em 34.700 salões de beleza.

Considerações para o período pré-operacional

A captação de associados será realizada pelas diretoras de vendas e marketing.

Estimamos que cada uma das diretoras realizará em média quatro visitas diárias aos potenciais associados e que, em média, teremos 40% de adesão à Agenda Chic.

Considerações para o período operacional

A captação de associados será realizada pelas diretoras de vendas e marketing e pelo gerente de novos negócios.

Estimamos que as visitas aos potenciais associados vão gerar, inicialmente, em média, 40% de adesão à Agenda Chic e que esta adesão deve atingir 70% a partir do 10º mês.

Estimamos a realização de quatro visitas diárias de cada profissional Agenda Chic aos potenciais associados.

Estimamos, a partir do segundo mês do período operacional, uma adesão mensal à Agenda Chic de 0,08% do mercado de associados oriundos dos esforços de marketing e publicidade.

Reduzimos os 22 dias úteis médios mensais de funcionamento dos associados para 20 dias úteis médios mensais para efeitos de compensação de feriados.

Estimamos, conforme abaixo, considerando a plena maturidade do conceito a partir do segundo ano de presença no mercado, o número médio de atendimentos mensais gerados por cada associado para a Agenda Chic :

- Durante a semana, das 12h às 14h: 1 atendimento diário durante 20 dias úteis = 20 atendimentos mensais.

- Durante a semana, das 18h às 20h: 1 atendimento diário durante 20 dias úteis = 20 atendimentos mensais.

- Durante a semana, nos demais horários: 2 atendimentos diários durante 20 dias úteis = 40 atendimentos mensais.

- Aos sábados: 2 atendimentos diários durante 4 dias úteis = 8 atendimentos mensais.

- Definimos o preço por agendamento, por cliente, em R$ 2,50, valor este fixo e independente do ticket médio de consumo.

Nosso faturamento médio mensal é definido pela equação abaixo descrita:

Número de visitantes no período pré-operacional x número de visitas diárias aos associados x número de dias úteis no mês x número de meses de visita x taxa de sucesso das visitas somada ao número de visitantes no período operacional x número de visitas diárias aos associados multiplicado pelo número de dias úteis no mês x número de meses de visita x taxa de sucesso das visitas multiplicada pelo número de meses, somada ao número de salões legalizados na cidade de São Paulo, multiplicado pelo percentual de salões que se associam à Agenda Chic oriundos dos esforços de marketing, multiplicado pela Taxa Agenda Chic, multiplicada pelo

número de atendimentos mensais com a Agenda Chic em maturidade x percentual crescente com a popularidade da Agenda Chic.

Faturamento Mensal – Cenário Realista – Primeiros 12 meses

Mês	Valor total (R$)
março-15	15.004,00
abril-15	18.228,32
maio-15	21.452,64
junho-15	62.418,40
julho-15	71.205,20
agosto-15	79.992,00
setembro-15	144.369,28
outubro-15	160.751,36
novembro-15	177.133,44
dezembro-15	244.798,40
janeiro-16	268.180,00
fevereiro-16	291.561,60
Total	**1.555.094,64**

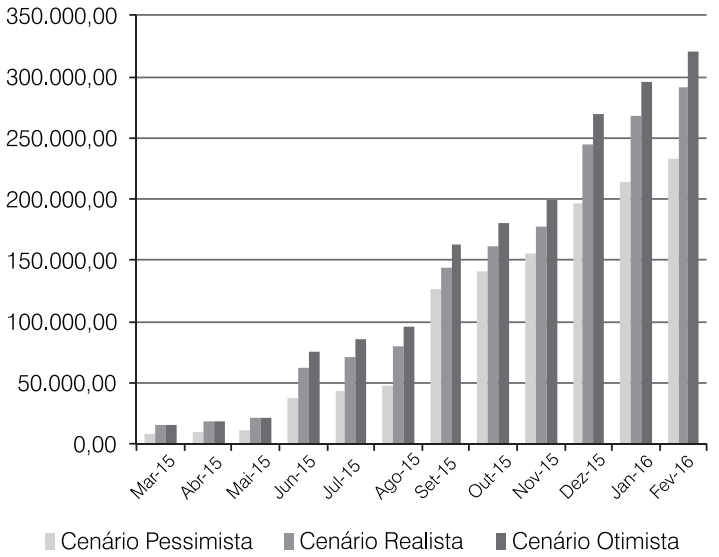
Fonte: Autoria do Grupo

Faturamento Mensal – Cenários – Primeiros 12 meses

Mês	Realista (R$)	Pessimista (R$)	Otimista (R$)
março-15	15.004,00	7.502,00	15.004,00
abril-15	18.228,32	9.114,16	18.228,32
maio-15	21.452,64	10.726,32	21.452,64
junho-15	62.418,40	37.451,04	74.902,08
julho-15	71.205,20	42.723,12	85.446,24
agosto-15	79.992,00	47.995,20	95.990,40
setembro-15	144.369,28	126.323,12	162.415,44
outubro-15	160.751,36	140.657,44	180.845,28
novembro-15	177.133,44	154.991,76	199.275,12
dezembro-15	244.798,40	195.838,72	269.278,24
janeiro-16	268.180,00	214.544,00	294.998,00
fevereiro-16	291.561,60	233.249,28	320.717,76
Total	**1.555.094,64**	**1.221.116,16**	**1.738.553,52**

Fonte: Autoria do Grupo

Gráfico com faturamentos mensais nos cenários



Fonte: Autoria do Grupo

8.1.1. Crescimento da Receita – Próximos Anos

Projetamos o aumento das receitas anuais para os próximos quatro anos, tendo por base as premissas a seguir:

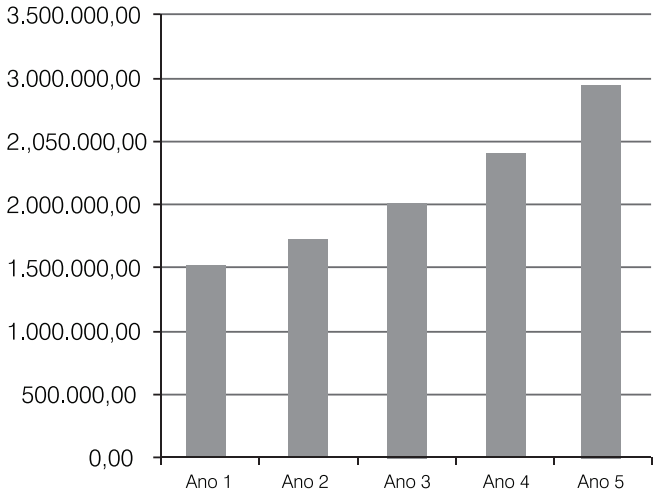
- Crescimento médio do mercado de beleza brasileiro nos últimos 15 anos: 10,5% ao ano;
- Investimento crescente em marketing e monitoramente mensal da eficiência dos canais de publicidade utilizados;
- Tamanho do mercado, o qual, mesmo disputado por competidores e novos entrantes, possibilita à Agenda Chic atingir as vendas projetadas;
- Investimentos em contratação de mão de obra e ativos;
- Conceito inovador e prático para identificação de salões bem avaliados, até mesmo em locais desconhecidos pelo cliente.

Taxas de crescimento para os anos 2, 3, 4 e 5

Ano	Taxa (%)
2	15,00
3	18,00
4	20,00
5	23,00

Fonte: Autoria do Grupo

Faturamento anual projetado – 5 anos



Fonte: Autoria do Grupo

8.2. Justificativa de Custos Variáveis

Na tabela abaixo, relacionamos os custos variáveis referentes ao primeiro ano de operação, em conformidade com as estimativas de faturamento para o cenário realista.

Custos variáveis – Primeiro ano

Mês	Veículo - Km rodado	Veículo - Estacionamento Avulso	Impostos	Operadora de Crédito
março-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 900,24	R$ 570,15
abril-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 1.093,70	R$ 692,68
maio-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 1.761,26	R$ 815,20
junho-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 5.124,55	R$ 2.371,90
julho-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 7.305,65	R$ 2.705,80
agosto-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 8.207,18	R$ 3.039,70
setembro-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 16.328,17	R$ 5.486,03
outubro-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 18.325,66	R$ 6.108,55
novembro-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 21.999,97	R$ 6.731,07
dezembro-15	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 30.697,72	R$ 9.302,34
janeiro-16	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 34.005,22	R$ 10.190,84
fevereiro-16	R$ 880,00	R$ 2.640,00	R$ 39.506,60	R$ 11.079,34
TOTAL	**R$ 10.560,00**	**R$ 31.680,00**	**R$ 185.255,92**	**R$ 59.093,60**

Fonte: Autoria do Grupo

8.2.1. Veículo – Km rodado

O item representa o custo gerado por quilômetro rodado de cada veículo destinado à realização dos serviços de visitas de prospecção de novos associados (salões) e de assistência técnica e monitoramento dos níveis de satisfação dos associados ativos.

Estão inclusos neste valor o custo com combustível e todas as despesas com os veículos de propriedade dos profissionais responsáveis pelas atividades, incorridos durante o seu exercício.

O referido custo é indispensável para a realização das visitas e é justificado pelo acréscimo de faturamento gerado pelos novos associados prospectados e manutenção dos associados ativos.

Para o cálculo do valor foram considerados 20 km diários percorridos de cada profissional para a realização de quatro visitas diárias.

Este custo é apresentado no Anexo correspondente.

8.2.2. Veículo – Estacionamento avulso

O item representa o custo com estacionamento avulso de cada veículo estacionado em local pago, durante a realização do serviço de visitas de prospecção de novos associados (salões), e dos serviços de assistência técnica e monitoramento dos níveis de satisfação dos associados ativos.

Está incluso, neste valor, o custo de estacionamento dos veículos de propriedade dos profissionais responsáveis pelas atividades, incorridos durante o exercício destas.

O referido custo é indispensável para a realização das atividades e é justificado pelo acréscimo de faturamento gerado pelos novos associados prospectados e manutenção dos associados ativos.

Para o cálculo do valor foram considerados quatro estacionamentos diários de cada profissional para a realização de quatro visitas diárias.

Este custo é apresentado no ANEXO.

8.2.3. Impostos sobre Faturamento

O item representa o custo de todos os impostos incidentes sobre o faturamento dos serviços de agendamento de horários prestados pela Agenda Chic aos clientes (pessoa física) para os associados (salões).

O referido custo é indispensável para o atendimento da legislação tributária brasileira.

Na tabela correspondente, são relacionados os respectivos custos mensais com os impostos para o primeiro ano no regime Simples Nacional.

8.2.4. Operadora de Crédito

O item representa o custo do serviço prestado pela operadora de crédito à Agenda Chic para a intermediação dos pagamentos realizados pelos clientes via internet por meio de cartão de crédito.

O referido custo é indispensável para o recebimento dos pagamentos realizados pelos clientes, sendo ainda uma das formas mais seguras, de fácil gerenciamento, amplamente utilizada em comércio eletrônico e de custo competitivo.

Com base na previsão de faturamento bruto no cenário realista, escolhemos o Simples Nacional como regime tributário para a Agenda Chic.

As alíquotas são apresentadas abaixo.

Alíquotas no regime tributário Simples Nacional

Mês	Alíquota Simples Nacional
março-15	6%
abril-15	6%
maio-15	8%
junho-15	8%
julho-15	10%
agosto-15	10%
setembro-15	11%
outubro-15	11%
novembro-15	12%
dezembro-15	13%
janeiro-16	13%
fevereiro-16	14%

Fonte: Autoria do Grupo

8.3. Justificativa de Custos Fixos

Encontram-se, neste grupo, os custos e despesas que não apresentam variação com o faturamento. Os itens foram subdivididos conforme apresentado na tabela a seguir.

Custos fixos para o primeiro ano

Mês	Internet	Aluguel	Consumo	Manutenção	Marketing	Outros	Seguros
março-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.947,00	R$ 0,00
abril-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 0,00
maio-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 0,00
junho-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 0,00
julho-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 0,00
agosto-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 0,00
setembro-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 60,82
outubro-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 60,82
novembro-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 60,82
dezembro-15	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 60,82
janeiro-16	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 60,82
fevereiro-16	R$ 652,70	R$ 2.034,00	R$ 1.048,12	R$ 2.684,44	R$ 7.617,92	R$ 3.742,00	R$ 253,78
TOTAL	**R$ 7.832,40**	**R$ 24.408,00**	**R$ 12.577,44**	**R$ 32.213,28**	**R$ 91.415,04**	**R$ 45.109,00**	**R$ 557,88**

Fonte: Autoria do Grupo.

8.3.1. Custos Fixo – Internet

Compreende o custo fixo com as conexões de internet fixa e móvel para suporte às operações realizadas no escritório e durante o período de visita aos clientes.

8.3.2. Custos Fixos – Aluguel

Compreende os custos fixos com aluguel, condomínio, IPTU e água, referentes ao imóvel locado para constituição do escritório administrativo.

8.3.3. Despesas Fixas – Consumo

Compreende os custos fixos com telefonia fixa e móvel e energia e material de escritório para suporte às operações realizadas no escritório e durante o período de visita aos clientes.

8.3.4. Despesas Fixas – Manutenção

Compreende os custos fixos com serviços de limpeza, conservação e manutenção do escritório administrativo e suportes técnicos para o website e app necessários para as operações realizadas no escritório e durante o período de visita aos clientes.

8.3.5. Despesas Fixas – Marketing

Inicialmente considerados como fixos, os custos com marketing após o primeiro ano de operação poderão ter sua classificação alterada para custos variáveis, em decorrência, por exemplo, de sazonalidades a serem mapeadas, surgimento de novos concorrentes e outros aspectos que serão identificados constantemente ao longo do período.

8.3.6. Despesas Fixas – Seguros

Compreende os custos fixos com os seguros para imóvel e ativos nele contidos e para funcionários, sendo o primeiro necessário para proteção dos investimentos realizados e o segundo para atendimento de requisitos legais.

8.3.7. Despesas Fixas – Outros

Compreende os custos fixos com mensalidade para operações de crédito via app e website, custos contábeis e estacionamento mensal para o escritório.

9. ESTRUTURA LEGAL E TRIBUTÁRIA DO NEGÓCIO

9.1. Regime tributário

Para a escolha do regime tributário foram analisados diversos aspectos e requisitos fundamentais. São eles:

- Previsibilidade de receita bruta para o primeiro ano, levando-se em consideração os três cenários: mais provável, otimista e pessimista;
- Determinação e enquadramento do CNAE, para a atividade exercida pela empresa;
- Valor das alíquotas a serem pagas;
- Administração da agenda tributária. Por exemplo, no caso do Simples Nacional, é mais simples, pois implica recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação dos seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social, a cargo da pessoa jurídica (CPP).

Para a Agenda Chic optou-se pelo Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 6319-4/00 – Portais provedores de conteúdo e outros serviços de infor-

mação na internet – e o regime tributário escolhido foi o Simples Nacional . A **Agenda Chic** é considerada uma EPP – Empresa de Pequeno Porte – para efeito do Simples Nacional, pois a receita bruta superior prevista está entre R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Pelo modelo de tributação escolhido, também é necessário o recolhimento mensal dos seguintes impostos, segundo a partilha abaixo do Simples Nacional da Receita Federal:

Tabela 1: Alíquotas e Partilha do Simples Nacional.

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 180.000,00	**6,00%**	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	**8,21%**	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	**10,26%**	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	**11,31%**	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	**11,40%**	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	**12,42%**	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	**12,54%**	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	**12,68%**	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	**13,55%**	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	**13,68%**	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	**14,93%**	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	**15,06%**	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	**15,20%**	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	**15,35%**	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	**15,48%**	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%

De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Receita Federal do Brasil.

9.2. Alíquota Trabalhista

Pela opção do regime tributário escolhido, os encargos mensais sobre a base de cálculo (salário fixo + adicional), que incidem diretamente sobre a mão de obra são:

- 8 % de FGTS;
- 1/12 provisão de 13º;
- 1/12 provisão de férias;
- 1/12 provisão 1/3 de férias.

Como exemplo:

Tabela 2: Encargos mensais sobre salário e comissão.

Salário Base do Gerente de Negócios	Comissão máxima	13º Sal. (1/12 avos)	Férias (1/12 avos)	1/3 Férias (1/12 avos)	DSR sobre Comissão	FGTS 8%	FGTS Férias e 13º	**TOTAL**
5.000,00	5.392,00	935,13	935,13	311,71	829,54	897,72	174,56	**14.475,79**
Salário Base do Estagiário	Comissão	13º Sal. (1/12 avos)	Férias (1/12 avos)	1/3 Férias (1/12 avos)	DSR sobre Comissão	FGTS 8%	FGTS Férias e 13º	**TOTAL**
1.000,00	0,00	83,33	83,33	27,78	0,00	80,00	15,56	**1.290,00**

Fonte: Autoria do grupo.

10. PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA

Nesta etapa são detalhadas as fases necessárias para abertura da empresa, prevista para o dia 02 de março de 2015, quando todos os requisitos legais e do Plano de Negócio elaborado devem estar atendidos. O objetivo do cumprimento de

todas as etapas planejadas é de que o negócio seja tão abrangente, organizado e estruturado quanto possível. A seguir é detalhado o prazo de execução de cada fase, contempladas as atividades principais, entregas e atividades:

- Etapa Plano de Negócios: etapa essencial de planejamento que define o negócio, assim como as metas, objetivos, visão e missão, analisando as oportunidades, o mercado, o público-alvo e os concorrentes. Inclui as regiões de atuação, realização de benchmark, fontes de financiamento, elaboração da estratégia de marketing, projeção de vendas e cálculo de fluxo de caixa. A partir destas informações são definidos o modelo de negócio e as projeções financeiras iniciais. A duração desta etapa é de aproximadamente 30 dias, e a conclusão está prevista para 06 de outubro de 2014.
- Etapa Requisitos Legais: inclui as atividades necessárias para obtenção das licenças, autorizações e demais necessidades legais. O prazo de abertura legal da empresa depende do andamento das atividades de registro nos órgãos públicos. O processo completo dura em torno de 30 dias e a conclusão dessa etapa está prevista para 14 de novembro de 2014.
- Etapa Financiamento: transcorre em paralelo com a etapa Requisitos Legais e inclui as atividades de benchmark e negociação das taxas e custos de financiamento, abertura de conta e fechamento do contrato para aquisição do crédito. A data prevista para conclusão é a mesma da etapa anterior.
- Etapa Desenvolvimento do Aplicativo e Website: após registro nos órgãos públicos, são realizadas reuniões com o fornecedor para levantar os requisitos, entender às necessidades, validar representações gráficas das telas, desenvolver o aplicativo e website, além de testes, correções, melhorias e configuração do ambiente. A data máxima prevista para publicar o website e aplicativo nas lojas da Apple e Google é 02 de março de 2015.
- Etapa Locação e Fornecedores Iniciais: também após registro nos órgãos públicos, as opções oferecidas pela imobiliária são analisadas, em função das definições do Plano de Negócio, que foram estabelecidas como requisitos para escolha do imóvel. Os serviços primários necessários para abertura do negócio são contratados, como água, luz, sistemas de comunicação (telefonia e internet). A data prevista para conclusão é 16 de dezembro de 2014.
- Etapa Compra de Equipamentos e Decoração do Local: inclui as atividades relativas à cotação e compra dos equipamentos e posterior decoração do imóvel. A data prevista para conclusão é 07 de janeiro de 2015.
- Etapa Recrutamento e Treinamento: inicia aproximadamente dois meses antes da data prevista para o início da operação, ou seja, em 02 de março de

2015. Inclui contratação da empresa de RH, análise das opções escolhidas de acordo com o perfil do candidato, levando-se em consideração o comportamento, atitude e características definidas no Plano de Negócio. Nesta etapa também são executados os treinamentos, com a realização de uma semana de piloto para ajustes finais. Essa etapa tem data máxima prevista para conclusão em 27 de fevereiro de 2015.

- Etapa Divulgação: inicia com aproximadamente dois meses de antecedência da data prevista para o início da operação. Nesta etapa são executadas as ações definidas no Plano de Marketing, de acordo com o que foi planejado no Plano de Negócios.
- Etapa Início da Operação: os ajustes e testes finais são realizados, visando à data de inauguração prevista.

11. CONCLUSÃO

Inovador, sem concorrentes diretos, com um Valor Presente Líquido (VPL) de R$ 850.986,44, uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 126,21%, expressivamente acima da Taxa Média de Atratividade (TMA) de 11,50%, o conceito Agenda Chic mostra-se viável e atraente para os investidores.

O ponto de equilíbrio financeiro de R$ 661.331,53 apresenta-se pouco expressivo se comparado ao faturamento anual no primeiro ano, apesar do cenário pessimista de R$ 1.221.116,16, condição que favorece também a prospecção dos investidores mais criteriosos.

Os riscos imediatos a serem mitigados fazem-se presentes através dos conceitos já existentes, no entanto, estes apresentam-se desgastados perante o segmento de beleza e não conseguiram aderência expressiva face ao tamanho do mercado consumidor e número de salões.

A prospecção de relacionamento estreito e direto e o contínuo investimento em ações de marketing são os principais pontos que diferenciam o posicionamento estratégico e possibilitam maior número de associados. Da mesma forma, a atenção com os clientes/pessoa física é materializada nos investimentos em marketing, ferramentas web com interfaces amigáveis, leves e seguras.

O sucesso será alcançado por meio da combinação de equipes motivadas, metas agressivas, contínuo acompanhamento dos indicadores de desempenho e qualidade e atualização de procedimentos e estratégias. Com uma proposta inovadora e inteligente, os consumidores serão surpreendidos e vão transformar a Agenda Chic em um novo conceito como forma de consumo de serviços no segmento de beleza feminina.

REFERÊNCIAS

SOPHIA MIND PESQUISA E INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Pesquisa sobre Consumo de Produtos de Beleza**, dez. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. Empresômetro 2011, 2012, 2013, 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores PMS, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/servicos/pms/>. Acesso em: 15 set. 2014.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A Nova consumidora modifica o mercado de beleza e estética**.
Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/a-nova-consumidora-modifica-o-mercado-de-beleza-e-estetica/>. Acesso em: 15 set. 2014.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/2014/05/abihpec-divulga-performance-do-setor-2013/>. Acesso em: 15 set. 2014.

Periódico Notícias do Dia. Disponível em: http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/137747-crescimento-dos-servicos-de-beleza-da-oportunidade-a-novos--empresarios-e-servicos-sem-hora-marcada.html>. Acesso em: 15 set. 2014.

IN-COSMETICS BRASIL. Disponível em: <http://www.in-cosmeticsbrasil.com/pt-br/Blogs/Brasil-em-Expansao-3-baluarte-industria-beleza/>. Acesso em: 15 set. 2014.

FCDL/SC – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina. **Os efeitos do Decreto 7.962/2013 de 15 de março de 2013**.
Disponível em: <http://fcdlsc.cdlsc.org.br/userfiles/Texto%2018%C2%BA%20Informativo%20Jur%C3%ADdico%20Publicado%20-%20Os%20efeitos%20do%20Decreto%207_962-2013%20de%2015%20de%20mar%C3%A7o%20de%202013-(1).pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

NEVES, Glaucio. **Brasil 2022**: tendências e cenários.
Disponível em: < http://www.macroplan.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2014.

FUTURECOM BLOG. **4 tendências tecnológicas para 2014**.
Disponível em: <http://www.futurecom.com.br/blog/4-tendencias-tecnologicas--para-2014/>. Acesso em: 15 set. 2014.

GREGORI, Reinaldo. Disponível em:
<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/671/transformacoes-demograficas-redesenham-mercado-consumidor>. Acesso em: 15 set. 2014.

MACROPLAN. **Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil**: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. Disponível em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. 2011.

OLIVEIRA, Andréa Gomes de. **Viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética**. 2011. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Contabilidade)- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MOSAIC BRASIL. Disponível em:<http://www.segmentationportal.com/br>. 2014

TRENDWATCHING. **10 Tendências de consumo cruciais para 2013**. Disponívem em:<http://trendwatching.com/pt/trends/10trends2013/>. Acesso em: 18 ago. 2014.

TRENDWATCHING. **7 Tendências de consumo para aplicar em 2014**. Disponível em < http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-12%207trends2014%20(PT).pdf>. Acesso em: 18 ago. 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia e Vantagem Competitiva**. 2007.

SERRA, Torres & Torres. **Cinco forças de Michael Porter**. 2004.

SZTAMFATER, Natan. em artigo público na mídia eletrônica e-comerce News.

MTECBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**.
Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite>. Acesso em: 18 ago. 2014.

CIEE. **Nova lei do estágio**. Disponível em: <site: http://www.ciee.org.br/portal/nova_lei_estagio.asp>. Acesso em: 17 jul. 2014.

IOB. Disponível em: <http://www.iob.com.br/lucrofiscal/ori_conteudo.asp>. Acesso em: 19 jul. 2014.

Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

CRUZ VERMELHA. **Doação de Agasalhos**. Descritivo das Instituições Cadastradas. Disponível em: <http://www.cvbsp.org.br>. Acesso em: 17 set. 2014.

FUNDAÇÃO PRÓ-SANGUE HEMOCENTRO DE SÃO PAULO. **Doação de Sangue**. Disponível em: <http://www.prosangue.sp.gov.br/artigos/curiosidades>. Acesso em: 19 set. 2014.

PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À CULTURA – PRONAC, Lei no. 8.313, de 23 de dezembro de 1991.

SMAAL, Beatriz. **Lixo eletrônico**: o que fazer após o término da vida útil dos seus aparelhos. Tec Mundo. 11 ago. 2009. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/2570-lixo-eletronico-o-que-fazer-apos-o-termino--da-vida-utildos-seus-aparelhos-.htm>. Acesso em: 11 de out. 2011.

Instituto GEA, 2011, disponível no site <http://www.institutogea.org.br/manuais/>. Consulta em 20 de setembro de 2014.

Instituto Site Sustentável. O que é TI verde. Disponível no site http://inst.sitesustentavel.com.br/o-que-e-ti-verde/. Consulta em 20 de julho de 2014.

GBC BRASIL, Certificação Internacional Leed. Disponível no site http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao. Consulta em 20 de julho de 2014.

_____. Estratégia e Vantagem Competitiva. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999, 512p.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

TEXTGIRAFFE. Disponível em: <http://www.textgiraffe.com>. Acesso em: 20 ago. 2014.

FLAMINGTEXT. Disponível em: <http://www.flamingtext.com>. Acesso em: 20 ago. 2014.

LOGOMAKER. Disponível em: <http://www.logomaker.com>. Acesso em: 20 ago. 2014.

INFOMONEY. **Minhas finanças**. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/>. Acesso em: 03 ago. 2014.

IBGE. **Relação anual de informação sociais.** Ministério do Trabalho e Emprego de 2011 e IBGE. Pnad. Elaboração: DIEESE 2009.

CNAE BRASIL. **Determinação do CNAE**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/classe.asp?codclasse=63194&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0@0@cnae@0>. Acesso em: 17 ago. 2014.

IBGE – Instituo Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/servicos/pms/>. Acesso em: 15 set. 2014.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A Nova consumidora modifica o mercado de beleza e estética**. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/a-nova-consumidora-modifica-o-mercado-de-beleza-e--estetica/>. Acesso em: 15 set. 2014.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/2014/05/abihpec-divulga-performance-do-setor-2013/>. Acesso em: 15 set. 2014.

NOTÍCIAS DO DIA. **Crescimento dos servicos de beleza da oportunidade a novos empresarios**. Disponível em: <http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/137747-crescimento-dos-servicos-de-beleza-da-oportunidade-a-novos--empresarios-e-servicos-sem-hora-marcada.html>. Acesso em: 15 set. 2014.

FCDL/SC – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina. **Os efeitos do Decreto 7.962/2013 de 15 de março de 2013**. Disponível em: <http://fcdlsc.cdlsc.org.br/userfiles/Texto%2018%C2%BA%20Informativo%20Jur%C3%ADdico%20Publicado%20%20Os%20efeitos%20do%20Decreto%207_9622013%20de%2015%20de%20mar%C3%A7o%20de%202013(1).pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

FUTURECOM BLOG. **4 tendências tecnológicas para 2014**.
Disponível em: <http://www.futurecom.com.br/blog/4-tendencias-tecnologicas--para-2014/>. Acesso em: 15 set. 2014.

GREGORI, Reinaldo. Disponível em:
<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/671/transformacoes-demograficas-redesenham-mercado-consumidor>. Acesso em: 15 set. 2014.

MACROPLAN. **Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil**: Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. Disponível em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010817182941.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

TRENDWATCHING. **Tendências de consumo cruciais para 2013**. Disponível em: <http://trendwatching.com/pt/trends/10trends2013/>. Acesso em: 18 de ago. 2014.

TRENDWATCHING. **Tendências de consumo para aplicar em 2014**. Disponível em: <http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-12%207trends2014%20(PT).pdf>. Acesso em: 18 de ago. 2014.

BRASIL. Definição do Simples Nacional. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em: 17 ago. 2014.

BRASIL. Legislação. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 17 ago. 2014.

DOUTORES DA ALEGRIA. **Projeto Trupe de Alegria**. Disponível em: <http://www.doutoresdaalegria.org.br/>. Acesso em: 17 jul. 2014.

INSTITUTO NORBERTO. **Projeto Música em Movimento**.
Disponível em: <http://institutonorberto.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2014.

PROJETO DE ASSISTÊNCIA AO IDOSO - Lei no. 12.213, de 20 de janeiro de 2010.

RELATÓRIO de preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento. RJ. 1992. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2014.

LELUDAK, Jorge Assade. **Análise Comparativa da Eficiência Energética entre a utilização de lâmpadas Led e iluminção fluorescente tradicional**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)- Universidade PUC-PR. Dispinível em:< http://www2.pucpr.br/reol/index.php/SEMIC19?dd1=4971&dd99=view>. Acesso em: 20 jul. 2014.

INSTITUTO GARTNER. Disponível em: <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>. Acesso em: 20 jul. 2014

ABREU, A F; MONTEIRO, M S; ROMITO, P R. **Ti Verde**.Implementação de Práticas Sustentáveis em Empresa de Tecnologia da Informação. 2012. Disponível no site <http://www.aedb.br/seget/artigos12/25916208.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2014.

INSTITUTO GEA, 2011. Disponível em: <http://www.institutogea.org.br/manuais/>. Acesso em: 20 jul. 2014.

INSTITUTO SITE SUSTENTÁVEL. **O que é TI verde**.
Disponível em:< http://inst.sitesustentavel.com.br/o-que-e-ti-verde/>. Acesso em: 20 jul. 2014.

CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL LEED. Disponível em: <http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao>. Acesso em: 20 jul. 2014.

FISHER, A. L. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002, 180p.

12º

Fábrica Smart-Key

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Turma GPR 15N – Alphaville

Alex Fabiano Teixeira Macedo

Diogo Conrado Alves Souza

Paulo Roberto Francisco de Oliveira

Raíssa Lopes Di Nicoló

Thiago Kiyoki Hanashiro

Orientador

Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle

Sumário

Sumário Executivo	**827**
1. Introdução	**829**
2. Sustentabilidade	**834**
3. Análise Estratégica	**840**
4. Análise de Viabilidade	**853**
5. Plano de Gerenciamento de Escopo	**861**
6. Plano de Gerenciamento do Tempo	**870**
7. Plano de Gerenciamento dos Custos	**871**
8. Plano de Gerenciamento da Qualidade	**879**
9. Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	**883**
10. Plano de Gerenciamento das Comunicações	**887**
11. Plano de Gerenciamento de Riscos	**902**
12. Plano de Gerenciamento de Aquisições	**903**
Referências	**910**

Sumário Executivo

Este documento apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto da fábrica SMART-KEY.

O projeto consiste na implantação da fábrica SMART-KEY na cidade de Campinas/SP, à rua Osvaldo Canechio, nº 357, Jardim Miranda, pela quantia total de R$ 2.042.928,00, no prazo máximo de 6 meses.

Esta será a primeira fábrica de montagem de fechaduras eletrônicas por acionamento, via dispositivos móveis, do gênero no Brasil, a ter o selo verde LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) do *Green Building Council* (www.gbcbrasil.org.br).

1. INTRODUÇÃO

A fábrica SMART-KEY será instalada na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, à rua Osvaldo Canechio, nº 357, Jardim Miranda, local próximo à rodovia Anhaguera-SP 330 e de fácil acesso. Atualmente existe um galpão no local com a dimensão de 253m2, sendo 11m de frente, 23m de comprimento e 7m de pé direito. O local é estrategicamente importante por estar a 90 km de São Paulo, cidade esta que receberá a maior parte da demanda das fechaduras.

O prédio é relativamente novo, porém será feita a reforma necessária para a instalação da fábrica de acordo com os padrões exigidos para se obter o selo LEED EB (*LEED Existing Buildings*) para "Edifícios Existentes - Operação e Manutenção".

1.1 Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos

Os seguintes ambientes são propostos para a instalação da fábrica:

Tabela 1-1 Matriz de rastreabilidade de requisitos.

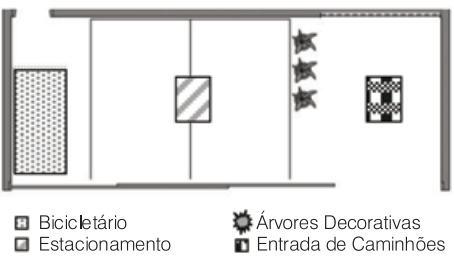
Instalação	Requisitos
Garagem	Haverá 2 vagas de garagem para carros destinados aos funcionários da empresa. Na mesma área, um bicicletário com capacidade para 8 bicicletas. Assim como uma área separada para a carga e descarga de produtos e equipamentos que estará anexada à área de fabricação e testes.
Área de Fabricação e Testes	Esta área será dividida conforme o processo de fabricação das fechaduras, compondo os seguintes setores: Montagem, Testes e Embalagem.
Sala Cofre - Estoque	A sala cofre/estoque estará ao lado da área de fabricação e teste. Esta sala conterá todas as peças para a fabricação das fechaduras, assim como as fechaduras já fabricadas e prontas para entrega aos distribuidores.
Escritórios	Serão divididos entre: Escritório da Gerência, Escritório Administrativo, Sala de Desenvolvimento e Inovação e Sala de Reuniões.
Áreas Comuns	A fábrica contará com algumas áreas comuns para funcionários e clientes como: Banheiros Masculino e Feminino, Refeitório e Recepção.

Apresentamos, a seguir, as diversas áreas da fábrica e especificações detalhadas de cada uma delas, conforme definido na matriz de rastreabilidade de requisitos.

1.2 Área Externa

Visando oferecer uma alternativa de meio de transporte aos colaboradores que irão trabalhar na fábrica, o layout do novo projeto para a área externa contempla um bicicletário com capacidade para oito bicicletas. Também contará com duas vagas de estacionamento para carros e entrada para caminhões de carregamento e descarregamento de mercadorias. A calçada receberá árvores decorativas para harmonizar com a fachada da fábrica.

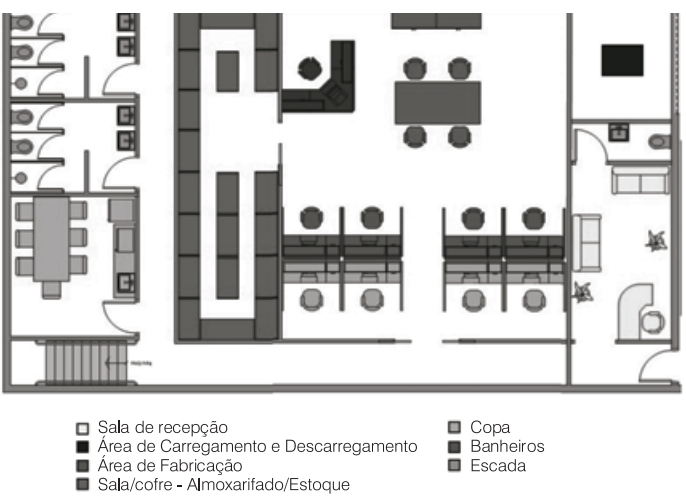
Figura 1-4 Área Externa.



1.3 Área Interna - Piso Térreo

Na parte interna da fábrica, no piso térreo, haverá: uma sala de recepção com lavabo; área de carga e descarga de mercadorias; área de fabricação das fechaduras com setores de montagem, teste e embalagem; sala/cofre para estoque de peças e de mercadorias, com capacidade de armazenamento de 5 mil fechaduras montadas e mais 5 mil fechaduras para montagem; dois banheiros, sendo um masculino e um feminino, ambos com chuveiro; e copa para refeição.

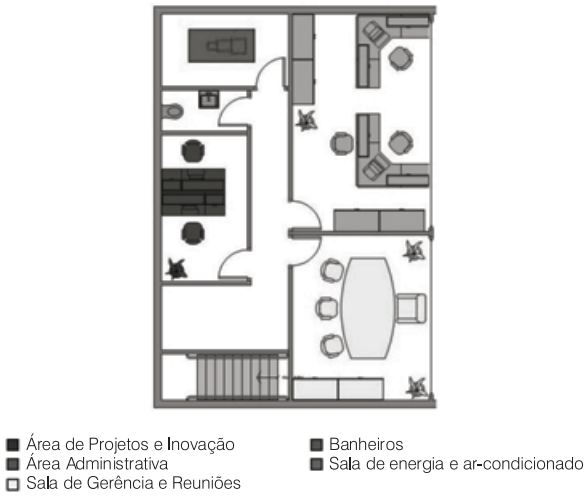
Figura 1-5 Área Interna Piso Térreo



1.4 Área Interna - Mezanino

No mezanino haverá: área de projetos e inovações onde serão desenvolvidos novos produtos, administração do website e atualizações do software da fechadura; área administrativa; sala de gerência e reuniões; lavabo; e sala de energia e ar-condicionado.

Figura 1-6 Área interna – Mezanino.



1.5 Fechadura

A fechadura a ser fabricada trará um novo conceito de acionamento via tecnologia Bluetooth e/ou pela tecnologia de aproximação NFC, sendo gerenciado por um aplicativo para dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

Para a instalação não haverá a necessidade da remoção completa da fechadura já existente, pois poderá ser facilmente acoplada em portas de madeira ou aço apenas removendo-se a parte interior da fechadura e instalando a SMART-KEY.

A SMART-KEY funcionará com duas pilhas modelo AAA, com duração aproximada de 10 a 12 meses, por se tratar de um dispositivo que utiliza tecnologia de baixo consumo de energia. Ela não possui conexão com internet. O sistema fará a troca de dados com os dispositivos móveis de forma segura, valendo-se de chaves criptográficas, garantindo a confiabilidade e exclusividade da fechadura e do seu portador.

1.6 Aplicativo

Será desenvolvido um aplicativo para o gerenciamento da fechadura. O aplicativo contemplará os sistemas Android, Iphone e Windows Phone para que haja compatibilidade com a grande maioria dos sistemas disponíveis no mercado atualmente.

A transmissão das informações entre a fechadura e os dispositivos móveis será feita através de Bluetooth ou NFC, utilizando os protocolos de segurança destas tecnologias que são baseadas em 128 bits de criptografia.

As funções do aplicativo serão as descritas abaixo:

Tabela 1-2 Funções do Aplicativo.

Tela	Função	Descrição
	Tela de Abertura	Tela de abertura do aplicativo. Carrega as informações iniciais, reconhece fechaduras próximas ao celular/tablet e estabelece conexão com o servidor de dados da Smart-Key.
	Registro	Tela de cadastro de novo usuário. Ao se cadastrar, o usuário é vinculado à fechadura informada pelo código do produto registrado na fábrica. Se nenhum código de produto for informado, o usuário será registrado no site e poderá apenas receber Chaves-Cópia enviadas por outros usuários administradores de fechaduras. Ao clicar em "Salvar", as informações são enviadas ao servidor da Smart-Key para registro. Se algum código de produto for informado, o sistema validará este código e enviará Chave Digital Original da fechadura. Esta tela deverá ser utilizada para o cadastro de outras chaves de fechaduras que forem adquiridas. A Chave-Digital Original fica vinculada ao usuário, possuindo poderes totais administrativos sobre a fechadura e podendo recuperar a chave em caso de perda ou furto do dispositivo móvel.
	Menu	Tela com o Menu das funções do aplicativo disponíveis para o usuário. O Menu é composto pelas funções: Minhas chaves, Gerenciador de Chaves e Configurações.

	Minhas Chaves	Tela com a principal função do aplicativo. Utilizada para listar todas as chaves digitais instaladas e controlar as fechaduras arrastando a chave (em azul) para a direita (cadeado aberto) para abrir a fechadura ou arrastando a chave para a esquerda (cadeado fechado) para fechar a fechadura desejada. Utilizando o sistema de transmissão bluetooth ao se aproximar de alguma fechadura, num raio de 8 metros, a chave é automaticamente habilitada para o usuário. Utilizando o sistema de transmissão NFC, a fechadura será automaticamente aberta ao aproximar o dispositivo móvel da fechadura num raio de 10 centímetros. Após 30 segundos da abertura da fechadura, esta será automaticamente fechada, por motivo de segurança, sem a necessidade de interação do usuário.
	Gerenciador de Chaves	Tela responsável pelas seguintes funções da fechadura: **Compartilhar:** Está função é responsável por gerar uma cópia da Chave Digital Original para ser enviada para outro usuário que possui o aplicativo da Smart-Key e está registrado no site. Somente o administrador da Chave-Digital Original poderá gerar uma cópia e compartilhá-la. Chaves-Cópia não poderão ser compartilhadas. Ao gerar uma cópia, o administrador poderá determinar o prazo de validade escolhendo os dias, faixa de dias e horas que esta chave poderá ter acesso à fechadura. As Chaves-Cópia serão registradas no site no momento de seu envio pelo administrador e serão vinculadas ao perfil do usuário recebedor. O usuário recebedor poderá recuperar as Chaves-Cópia em caso de perda ou furto do dispositivo móvel. **Desabilitar:** Desabilita as funções da chave e a retira da tela "Minhas Chaves". **Excluir:** Exclui a chave digital desejada. *Obs: Ao expirar o prazo de validade da Chave-Cópia, esta será automaticamente excluída do dispositivo do usuário receptor e do perfil do usuário no site da Smart-Key.*
	Configurações	Tela responsável por enviar e obter informações da fechadura, como: **Data e hora:** O usuário poderá obter informações de data e hora da fechadura. Somente o administrador da fechadura poderá alterar essas informações. **Nível de Energia:** O usuário poderá acompanhar o nível de energia da bateria da fechadura, podendo substituí-la quando a carga estiver baixa. *Obs: Quando o nível de energia da bateria estiver muito baixo, o administrator receberá uma mensagem informando a necessidade da troca da bateria. Essa mensagem será enviada ao se aproximar da fechadura.*

2. SUSTENTABILIDADE

2.1 Certificação LEED

O LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) é um sistema internacional de certificação e orientação ambiental, voluntário, baseado em consenso e orientado ao mercado que, com base existente e tecnologia comprovada, avalia o desempenho ambiental sob uma perspectiva predial em seu ciclo de vida, proporcionando um padrão definitivo para a construção e operação de um edifício sustentável.

Utilizado em mais de 143 países, o LEED possui o intuito de incentivar a transformação dos projetos, obras e operação das edificações, sempre com foco na sustentabilidade de suas atuações.

A Certificações Internacional LEED possui sete dimensões a serem avaliadas em edificações. Todas elas possuem pré-requisitos (práticas obrigatórias), créditos e recomendações que, quando atendidas, garantem pontos à edificação. São elas:

- *Sustainable site* (Espaço Sustentável);
- *Water efficiency* (Eficiência do uso da água);
- *Energy & atmosphere* (Energia e Atmosfera);
- *Materials & resources* (Materiais e Recursos);
- *Indoor environmental quality* (Qualidade ambiental interna);
- *Innovation in design or innovation in operations* (Inovação e Processos);
- *Regional priority credits* (Créditos de Prioridade Regional).

Por se tratar de um prédio já existente, serão utilizados os critérios estabelecidos pelo LEED para Edifícios Existentes – Operação e Manutenção (*LEED Existing Buildings – Operation and Maintance*). Esses critérios são focados na eficiência operacional e manutenção desse tipo de edifício além de diminuir os custos e reduzir impactos no meio ambiente.

As medidas adotadas para as melhorias e modificações na fábrica SMART-KEY, a fim de obter a certificação, estão referidas a seguir:

2.2 *Sustainable Site* (Espaço Sustentável)

Tabela 2-1 Espaço Sustentável.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Redução da Ilha de Calor – Área Externa	Substituição de lâmpadas incandescentes ou fluorescentes por Refletores LED de baixo consumo.	R$ 539,40	1 ponto
Redução da Ilha de Calor – Área Interna	Substituição de lâmpadas incandescentes ou fluorescentes por lâmpadas LED de baixo consumo.	R$ 1.502,80	1 ponto
Plano de Manutenção Áreas Externas	Vistoria mensal de calçadas para evitar acidentes devido à entrada e saída de caminhões na fábrica.	R$ 0,00	1 ponto
	Vistoria mensal do funcionamento de sinalizações de segurança.	R$ 0,00	
	Vistoria semanal dos sistemas de proteção e segurança.	R$ 0,00	
	Vistoria mensal das placas fotovoltaicas de captação de energia solar.	R$ 0,00	
	Manutenção semanal dos equipamentos de captação de águas pluviais.	R$ 0,00	
Transporte Alternativo	Estacionamento integrado ao local da fábrica.	R$ 0,00	7 pontos (25% de redução estimada)
	Acesso ao transporte público. Solicitação à prefeitura para que seja instalada uma parada de ônibus nas imediações da fábrica (perímetro máximo de 500 metros).	R$ 0,00	
	Instalação de um bicicletário para os colaboradores que moram próximo à fábrica.	R$ 285,00	

2.3 *Water Efficiency* (Eficiência do Uso da Água)

A fábrica utilizará um sistema de captação de água da chuva coletada pelas calhas do telhado e fará com que ela passe pelos processos do aparelho de tratamento que separa o material grosso, como galhos, folhas e penas, regula o índice de acidez através da pedra de calcário, adiciona cloro automaticamente e, por fim, filtra partículas de até 100 micras. A água tratada será armazenada em cisternas no subsolo da fábrica, pronta para ser usada nas suas dependências.

Tabela 2-2 Eficiência do uso da água da chuva.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Redução do Consumo de Água Potável	Captação, tratamento e armazenamento da água da chuva.	R$ 3.152,00	4 pontos (25% de redução estimada)
	Cisterna para captação e reaproveitamento da água pluvial.	R$ 2.439,80	
	Torneiras com dispositivo economizador para regular a vazão de água e temporizador.	R$ 1.417,70	
	Descargas com sistemas Duoflux que dosam a quantidade de água para escoamento de líquidos e sólidos.	R$ 2.097,00	
	Registro regulador de vazão para chuveiros (RRVC).	R$ 1.178,40	
Paisagismo com Uso Eficiente	Utilização de água captada da chuva para limpeza predial e irrigação de plantas e jardins.	R$ 0,00	4 pontos (90% de redução estimada)

2.4 *Energy & Atmosphere* (Energia e Atmosfera)

A fábrica utilizará 16 painéis fotovoltaicos com capacidade para gerar 450 kWh/mês de energia elétrica, correspondendo a economia de 10%.

Tabela 2-3 Energia e Atmosfera.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Otimizar Performance da Eficiência Energética	Sistema de ar-condicionado com selo de eficiência energética categoria B ou superior, atestada pelo Inmetro.	R$ 21.897,00	7 pontos (Acima da média nacional 28%)
	Equipamentos eletrônicos deverão atender os padrões ROHS Complaint e ter o Selo Energy Star.	R$ 0,00	
Medição do Desempenho	Sistema de iluminação misto utilizando iluminação natural e por lâmpadas LED gerenciadas por sensores que acenderão as lâmpadas conforme a necessidade do ambiente.	R$ 302,80	1 ponto
Energia Renovável	Instalação de 16 placas fotovoltaicas gerando 25% do consumo de energia elétrica.	R$ 34.046,00	5 pontos (Gerada no local 10%)
	Aquecimento solar para água dos chuveiros.	R$ 2.549,10	

2.5 *Materials & Resources* (Materiais e Recursos)

Tabela 2-4 Materiais e Recursos.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Compras Sustentáveis	Destinar 50% dos materiais utilizados para as reformas da fábrica para reúso.	R$ 0,00	2 pontos
Gestão de Resíduos Sólidos	Adquirir móveis de origem reciclada ou de reflorestamento.	R$ 0,00	2 pontos
	Gerenciar os resíduos sólidos, utilizando lixeiras de coleta seletiva.	R$ 0,00	

2.6 *Indoor Environmental Quality* (Qualidade ambiental interna)

Tabela 2-5 Qualidade ambiental interna.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Monitoramento da Qualidade do Ar	Contratar empresa para verificação da qualidade do ar.	R$ 1.348,00	1 ponto
Controle dos Sistemas	Utilizar luz natural em, no mínimo 70% do espaço interno da fábrica.	R$ 0,00	1 ponto
Conforto dos Ocupantes	Utilizar luz natural em, no mínimo 70% do espaço interno da fábrica.	R$ 0,00	1 ponto
Limpeza Verde	Utilizar produtos biodegradáveis na limpeza e manutenção da fábrica.	R$ 0,00	2 pontos
	Adquirir equipamentos de limpeza sustentáveis.	R$ 0,00	

2.7 *Innovation in Design or Innovation in Operations* (Inovação e Processos)

Tabela 2-6 Inovação e Processos.

Requisito	Descritivo da Ação	Custos	Pontos LEED
Inovação na Operação	Ser a primeira fábrica de Campinas a possuir a certificação LEED.	R$ 0,00	1 ponto
Profissional Acreditado LEED® AP	Certificar um dos sócios da empresa como profissional LEED.	R$ 0,00	1 ponto

2.8 Custos das Implementações Sustentáveis e Classificação LEED

Os custos adicionais na reforma da fábrica para que atenda aos critérios estabelecidos pela LEED e à certificação de Edifícios Existentes – Operação e Manutenção (LEED *Existing Buildings – Operation and Maintance*) somam o total de R$ 72.755,00, correspondendo a 6,12% do valor do projeto de reforma e 3,56% do valor total do projeto, distribuídos da seguinte forma entre as dimensões analisadas:

Gráfico 2-1 Distribuição de custos por dimensões da LEED.

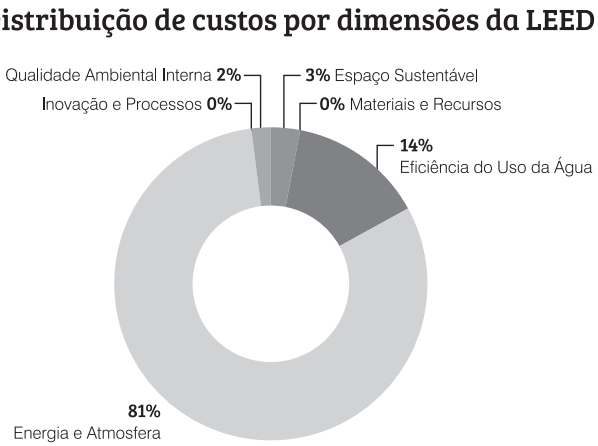


Tabela 2-7 Distribuição de custos por dimensões da LEED.

Dimensão	Custo
Espaço Sustentável	R$ 2.327,20
Eficiência do Uso da Água	R$ 10.284,90
Energia e Atmosfera	R$ 58.794,90
Materiais e Recursos	R$ 0,00
Qualidade Ambiental Interna	R$ 1.348,00
Inovação e Processos	R$ 0,00
Total	**R$ 72.755,00**

Na sequência uma estimativa dos recursos de energia elétrica e uso da água que serão economizados utilizando as soluções de sustentabilidades empregadas

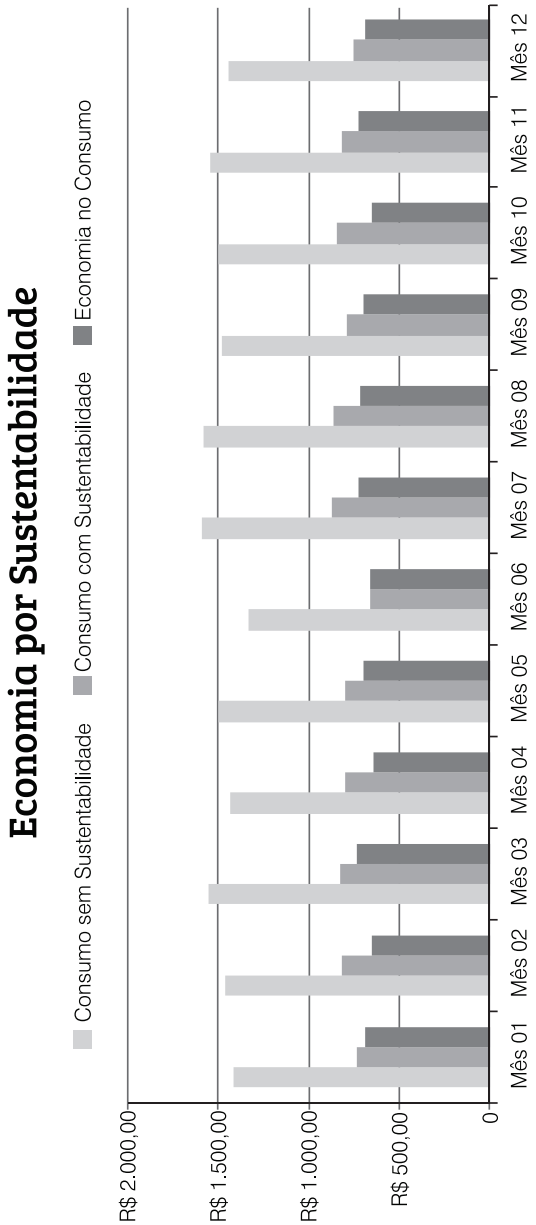
na fábrica. As informações coletadas foram obtidas por simuladores disponibilizados pelas companhias de energia elétrica e saneamento básico.

Tabela 2-8 Economia Gerada pelas Soluções de Sustentabilidade.

Energia Elétrica	Custo Médio Kwh	R$ 0,43
	Impostos (30%)	R$ 0,13
Água	Custo M³	R$ 54,74
	Impostos (30%)	R$ 16,42

Mês		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consumo Médio Kwh		2034	2238	2280	2191	2178	2001	2348	2326	2149	2305	2259	2077
Economia Média Kwh		520	516	531	515	495	479	475	482	499	502	522	517
Consumo Médio M³		4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
Economia Média M³		2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
Energia Elétrica	**Real - Kw/Mês**	1.134,10	1.247,84	1.271,26	1.221,64	1.214,39	1.115,70	1.309,17	1.296,91	1.198,22	1.285,20	1.259,55	1.158,07
	Economizado - Kw/Mês	590,91	672,09	682,63	654,14	656,87	594,04	731,03	719,71	643,99	703,71	677,95	608,87
Água	**Real - M³/Mês**	284,65	213,49	284,65	213,49	284,65	213,49	284,65	284,65	284,65	213,49	284,65	284,65
	Economizado - M³/Mês	142,32	142,32	142,32	142,32	142,32	71,16	142,32	142,32	142,32	142,32	142,32	142,32
Total	**Real**	1.418,75	1.461,33	1.555,91	1.435,12	1.499,04	1.329,18	1.593,82	1.581,56	1.482,87	1.498,68	1.544,20	1.442,72
	Economizado	733,24	814,42	824,96	796,47	799,20	665,20	873,35	862,04	786,32	846,03	820,27	751,19
Economia Total		**685,51**	**646,91**	**730,95**	**638,66**	**699,84**	**663,99**	**720,47**	**719,52**	**696,55**	**652,65**	**723,93**	**691,53**
Total Acumulado		**685,51**	**1.332,42**	**2.063,37**	**2.702,02**	**3.401,86**	**4.065,85**	**4.786,32**	**5.505,84**	**6.202,39**	**6.855,04**	**7.578,96**	**8.270,49**

Gráfico 2-2 Economia Gerada
Pelas Soluções de Sustentabilidade.



3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A evolução tecnológica dos últimos anos trouxe maior aproximação entre consumidores, a princípio receosos e céticos com os novos recursos colocados à sua disposição, principalmente equipamentos móveis, como tablets e smartphones.

O consumidor já iniciou o processo de "descoberta" dos benefícios da Automação Residencial e é apenas uma questão de tempo a adoção cada vez mais intensa de sistemas integrados em residências.

A Fechadura de Acionamento Via Dispositivos Móveis vem com o propósito de popularizar, entre os diversos tipos de usuários de Smartphones, um novo conceito de acesso para abertura e fechamento de portas, seja no âmbito residencial ou comercial.

A inovação, o pioneirismo e o custo-benefício deste produto serão os impulsionadores para a popularização desta tecnologia, que agrega ao meio digital mais um serviço, que anteriormente apenas seria possível pelo meio físico (chaves).

A empresa SMART-KEY vislumbra o mercado de automação residencial. Segundo pesquisas feitas pela AURESIDE (Associação Brasileira de Automação Residencial e Predial) o Brasil teria, hoje, pelo menos 1,8 milhões de residências com potencial para utilizar sistemas automatizados.

3.1 Missão

Oferecer ao mercado nacional uma maneira fácil de gerenciamento de acesso e segurança a fechaduras eletrônicas por dispositivos móveis.

3.2 Visão

- Ser pioneiros e referência no mercado de sistemas de controle de acesso e fechaduras eletrônicas no Brasil.
- Ser reconhecido como sistema de segurança eficiente e de fácil uso.
- Em cinco anos, ser a opção viável e de melhor custo-benefício para substituir as fechaduras comuns do mercado.

3.3 Valores

Buscar a satisfação do cliente com ética, entregando inovação com excelência, qualidade e responsabilidade social, gerando assim desenvolvimento sustentável:

- Respeito: criar um ambiente onde diversas perspectivas e visões sejam encorajadas e valorizadas;

- Responsabilidade: compromisso de assumir as decisões que tomamos ou deixamos de tomar, as ações que praticamos ou deixamos de praticar, e as consequências delas resultantes;
- Honestidade: dever em compreender a verdade e agir de maneira sincera, tanto em nossa comunicação como em nossa conduta;
- Justiça: dever de tomar decisões e agir imparcial e objetivamente. Nossa conduta tem que estar destacada dos nossos próprios interesses, preconceitos e favoritismos.

3.4 Descrição de Serviços

A empresa SMART-KEY oferece uma solução de gerenciamento e controle de acesso por meio de dispositivos eletrônicos e segurança. O sistema de fechadura permite abrir e/ou fechar porta/portões através de um aplicativo compatível com os sistemas operacionais Android e iOS. As fechaduras podem ser inseridas em qualquer porta de madeira ou aço. Trabalham com tecnologia sem fio (Bluetooth) e de aproximação (NFC - *Near Field Communication*) de baixo consumo de energia elétrica e utilizam conexão segura, baseada em criptografia.

3.5 Diferenciais do Negócio da SMART-KEY

A SMART-KEY tem como diferencial, no mercado brasileiro, uma fechadura eletrônica que oferece fácil gerenciamento de acesso. É possível criar diferentes acessos para cada pessoa, restringindo determinados horários.

O aplicativo permite configurar a fechadura para destrancar a entrada de sua casa automaticamente assim que você, ou outra pessoa autorizada, se aproximar da residência. O fato de não ter que carregar um objeto cuja única função é abrir a porta é um diferencial se comparado com as demais fechaduras.

Caso o cliente não possua um smartphone com tecnologia NFC ou Bluetooth, é possível adquirir um hardware adicional que permita o acionamento da fechadura por Smart Tags, pulseiras especiais ou cartões de radiofrequência.

3.6 Análise Externa

Tabela 3-1 Análise de Macroambiente.

Segmento Ambiental	Tendência	Impacto	Probabilidade de Ocorrer	Tempo para ocorrer	Oportunidade	Ameaça	Ações
Demográfico	Crescimento da classe média	Médio	75%	Hoje	Crescimento do mercado imobiliário		
	Crescimento da média de expectativa de vida	Médio	75%	Hoje	Crescimento do mercado imobiliário		
Econômico	Crescimento do PIB – Produto Interno Bruto	Médio	70%		Redução das Taxas de Juros	Carga Tributária e Encargos Sociais	Revisão da Política Tributária
	Crise econômica no Brasil e no mundo	Alto	70%	Hoje		Retração do mercado imobiliário	Desenvolvimento nos mercados além das construtoras
	Crescimento do mercado imobiliário	Alto	60%	2 anos			Desenvolvimento nos mercados além das construtoras
Política Interna	Programas de Habitação	Médio	70%	Atual	Possibilidade de crescimento de mercado e demanda de produtos/serviços		Investimento de publicidade para a classe C
	Variação da taxa SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia	Alto	99%	Atual	Crescimento da economia interna	Diminição de investimentos em infraestrutura	
Política Interna	Falta de priorização na política de segurança pública	Médio	80%	Atual	Sensação de insegurança, aumento de demanda por produtos/serviços		
Ecológia	Selo Verde LEED	Médio	90%	Atual	Certificação para construções sustentáveis, concebida e concedida pela Organização não governamental-ONG americana *U.S. Green Building Council* (USGBC)		Obtenção de Certificação
Política Externa	Crescimento do PIB	Alto	70%	2 anos	Oportunidade de acesso ao Mercado Internacional	Elevada Carga Tributária	
	Credibilidade ao País	Médio	50%	Atual		Baixa Qualificação das Pessoas	

Sociocultural	Altos índices de assaltos às residências	Médio	60%	Atual	Aumento na demanda por produtos/serviços		
	Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho	Médio	80%	Atual	Aumento no tempo que as residências ficam vazias		
	Redução dos números de domésticas, faxineiras e babás	Médio	60%	Atual	Aumento no tempo que as residências ficam vazias		
	Adoção do Home Office e/ou Flexibillização da jornada de trabalho	Baixo	60%	Atual		Diminuição no tempo que as residências ficam vazias	
	Envelhecimento da População Brasileira	Médio	70%	Atual	Aumento na demanda por produtos/serviços		
Legal Regulatório	Código de Defesa do Consumidor	Alto	80%	Atual	Oferecer produtos e serviços de qualidade em tempo hábil	Problemas com profissionais desqualificados e/ou não atendimento na prestação de serviços	Oferecer profissionais e serviços de qualidade
	Leis Ambientais	Médio	50%	Atual	Diferencial na captação de parceiros/empresas que possuem visão sustentável	Produtos que agridam o meio ambiente	Captação de parceiros e empresas que estejam alinhados com a visão da empresa
	Trabalhistas	Alto	90%	Atual		Modificações nas leis trabalhistas em relação a parceiros/intermediários	Estar atendo as mudanças da legislação
	Tributária e Fiscal						
Tecnológico	Aumento do número de usuários conectados, efetivos e assíduos a Internet	Alto	100%	Atual			Captar novos clientes via Internet
	Crescimento das redes sociais e seu uso nos negócios	Alto	100%	Atual			Captar novos clientes via Internet
	Crescimento do mercado de automação residencial	Alto	70%		Aumento de demanda por produtos/serviços		
Energético	Não foram identificadas influências na análise energética para a empresa						

3.7 Análise do Mercado Internacional

De acordo com a Strategy Analytics, o mercado de automação residencial no mundo deve atingir um faturamento de 50 bilhões de dólares ainda em 2014 e o volume de negócios deve dobrar até 2018.

Os Estados Unidos são a região mais avançada no mundo para soluções de casa inteligente, com uma base instalada de 3,5 milhões de sistemas no final de 2012. Estima-se que 0,7 milhão destes são sistemas integrados multifuncionais, enquanto que 2,8 milhões são soluções pontuais projetadas para uma função específica, como controle de temperatura ou de segurança. Como algumas casas têm mais de um sistema inteligente em uso, a base instalada era representada por um total de cerca de 2,9 milhões de casas inteligentes (no final de 2012).

O crescimento do mercado foi muito forte durante os três primeiros trimestres de 2013 e os Estados Unidos estão a caminho de alcançar uma base instalada de 5,5 milhões de sistemas domésticos inteligentes até o final do ano. Entre 2012 e 2017, a base instalada está prevista para crescer a uma taxa composta de crescimento anual de 55%, atingindo 31,4 milhões de sistemas domésticos inteligentes.

Estima-se que o mercado norte-americano movimentou US$1.6 bilhões em 2012, incluindo as receitas de hardware, serviços e instalação. O mercado deve chegar a 9,4 bilhões dólares em receitas anuais no final do período de previsão.

Gráfico 3-1 Intenção dos Consumidores para Compra de Dispositivos da Casa Conectada em 2015.



3.8 Análise do Mercado Nacional

Com base nos estudos da AURESIDE (Associação Brasileira de Automação Residencial e Predial), o Brasil teria, hoje, pelo menos 1,8 milhões de residências com potencial para utilizar sistemas automatizados.

O diretor executivo da AURESIDE, José Roberto Muratori, estima que o setor de vendas de equipamentos de automação residencial poderia atender essas 1,8 milhão de residências, de classe média a média-alta, no País. "Hoje cerca de 300 mil já estão atendidas, falta 1,5 milhão de casas", afirma. Ele projeta ainda que o ritmo atual de crescimento do segmento deve se manter nos próximos quatro anos e, com isso, será possível alcançar esse potencial em breve. Ele acrescenta que as novas gerações têm mais vínculo com os dispositivos móveis, o que facilita a propagação destes sistemas.

"Esse é um mercado novo no Brasil e que tem expansão forte, entre outros fatores, por causa de sua base ainda pequena", diz José Roberto Muratori, que calcula, em média, alta anual de 30% na procura por esses serviços no País. Porém, ele acrescenta que, nos últimos anos, a demanda tem sido impulsionada por tecnologias mais acessíveis e pela integração com smartphones e tablets. Além disso, dois focos atraem o interesse do público que busca adquirir esses recursos: o conforto e a segurança.

Além da procura de tecnologias para o conforto e a segurança nos imóveis, outro fator que colabora para o impulso na área é a tendência da sustentabilidade, adotada em construções verdes de edifícios e residências.

3.9 Crescimento do Mercado de Smartphones

O Brasil registrou vendas de 13,3 milhões de smartphones no segundo trimestre de 2014, aumento de 22% frente ao mesmo período de 2013, segundo dados da consultoria IDC Brasil. No total, foram vendidos 17,9 milhões de aparelhos de celular de abril a junho de 2014, sendo 75% smartphones e 25% feature phones (telefones mais simples).

"A expectativa é que a tendência persista e um novo recorde seja batido nos dois trimestres seguintes", disse Muratori. Os dados confirmam que a instabilidade vista em outros segmentos da tecnologia da informação e o baixo crescimento da economia não afetaram a categoria de smartphones.

Segundo o analista, a alta das vendas reflete a ampliação do portfólio de produtos das fabricantes aliada à queda nos preços, além de um maior investimento dos canais varejistas.

3.10 Definição do Público-Alvo

A SMART-KEY irá focar no mercado consumidor das classes B/C. A pirâmide de classes econômicas transformou-se em um losango com o crescimento da classe média e a melhora do padrão de renda. A classe C é composta de cerca de 108 milhões de pessoas, que gastaram mais de 1,17 trilhão de reais em 2013 e movimentaram 58% do crédito, segundo a revista Carta Capital.

Entre 2004 e 2010, 32 milhões ascenderam à categoria de classe média (A, B e C) e 19,3 milhões saíram da pobreza. Nessa categoria encontram-se pessoas das classes A, cuja renda familiar está acima de 13 mil por mês, e B, que ganham entre 4 mil e 11 mil mensais, segundo a empresa de pesquisas IPC Marketing, especializada em índices de potencial de consumo.

Em dez anos, o crédito habitacional passou de uma fatia de 2,5% do PIB para 7,5% e tornou realidade para milhões de famílias o sonho da casa própria. O crédito em geral aumentou de 25% do PIB em 2001 para 56,3%. A maior oferta de crédito juntou-se ao aumento significativo do salário mínimo e à queda do desemprego, de 12% em 2003 para 7,1% no primeiro trimestre de 2014.

Pesquisa da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio-SP) mostra que a classe média será a principal responsável por sustentar um crescimento acumulado de 40% projetado pela entidade para a economia brasileira até 2020. O Brasil de 2020 será um dos maiores mercados consumidores e uma das maiores economias globais e o perfil do consumidor brasileiro, que já evoluiu do consumo básico para um patamar mais sofisticado, vai demandar cada vez mais serviços e produtos de alta qualidade.

A pesquisa também projeta que, em 2020, o País terá aproximadamente 207 milhões de habitantes. A população economicamente ativa, atualmente de 130 milhões, deve atingir 145 milhões de brasileiros, o que representa um incremento de mais de 10% na força de trabalho potencial no fim da década. O total de pessoas com mais de 60 anos deve pular de 18 milhões para 26 milhões em 2020. Para a entidade, com o aumento da qualidade e da expectativa de vida, muitas pessoas com idade superior a 60 anos irão permanecer no mercado de trabalho.

Tabela 3-2 Análise de Fornecedores.

Empresa	Produto Fornecido	Endereço	Site	Prazo de Entrega
Gráfica Brasil	Impressão dos Manuais do Produto e Confecção de embalagens.	Avenida Benjamin Constant, 191 - Centro - Campinas - SP - Fones: 19 3234-0324 / 3231-6245	www.graficabrasilcampinas.com.br/	20 dias
Set Gráfica	Impressão dos Manuais do Produto e Confecção de embalagens.	Rua: Iboti, 82, Sala 01, Vila Maria CEP: 13041-770 - Campinas / SP Fone:(19) 33053868 / (19) 33053869	www.setgrafica.com.br/	25 dias
Corte Metal	Chassis da Fechadura.	Endereço: Estrada Mário Covas, nº 641 - Qd1 L1 Macuco - CEP 13279-411 - Condomínio Portal Anhanguera - CEP 13279-411 - Valinhos - SP	www.cortemetal.com.br/	30 dias
Conforma	Chassis da Fechadura.	Rua João Ranieri, 1290 - Bonsucesso - Guarulhos - SP - CEP: 07177-120	www.conforma.com.br/	30 dias
Pololu - Robotics & Electronics	Adaptadores, Suporte para pilhas, Conectores, MicroLeds RGB, Buzzer e Motor de Acionamento.	Las Vegas, USA	www.pololu.com/contact	60 dias
SparkFun Electronics	Adaptadores, Suporte para pilhas, Conectores, MicroLeds RGB, Buzzer e Motor de Acionamento.	Colorado, USA	www.sparkfun.com/	60 dias
Multilógica Informática	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	Endereço: R. Otoní Alves, 50, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000, Brasil - Telefone: +55 31 3661-3104	multilogica-shop.com/	45 dias
RoboCore	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	Endereço: Praça Mauá, 4541 - Sala 22 - Mauá, São Caetano do Sul - SP, 09580-050, Brasil Telefone: +55 11 3522-7626	www.robocore.net/modules.php?name=GR_LojaVirtual&categoria=Arduino	30 dias
BuildBot	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	A BUILDBOT é uma loja virtual	www.buildbot.com.br/	45 dias
Laboratório de Garagem	Adaptadores, Suporte para pilhas, Conectores, MicroLeds RGB, Buzzer e Motor de Acionamento.	Endereço: Rua Berta, 60 - Vila Mariana, São Paulo - SP, 04120-040, Brasil Telefone: +55 11 3804-0126	loja.labdegaragem.com.br/	60 dias
Foze	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	A FOZE é uma loja virtual	www.foze.com.br/	45 dias
Usinainfo - Ferramentas e Eletrônica	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	Endereço: R. Marechal Floriano, 2183 - Loja, Santo Ângelo - RS, 98803-275, Brasil - Telefone: +55 55 3313-2778	www.usinainfo.com.br/	45 dias
Baú da Eletrônica	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	Endereço: R. Dr. Ramos de Azevedo, 159 - Centro, Guarulhos - SP, 07012-020, Brasil Telefone: +55 11 4969-6600	www.baudaeletronica.com.br/	60 dias
Caring Brasil	Microcontrolador, Módulo Bluetooth e Módulo NFC.	A CARING é uma loja virtual	www.caring.com.br/arduino/	45 dias
Fornecedores Internacionais		**Fornecedores Nacionais**	**Lojas Virtuais**	

3.12 Análise de Concorrentes

Tabela 3-3 Análise de Concorrentes.

Concorrente	A Empresa	Produto	Endereço
Yale Brasil	Yale é a marca das fechaduras de todo projeto e função em mais de 125 países. Como uma das marcas internacionais mais antigas, a Yale está, hoje, entre os nomes mais conhecidos e respeitados da indústria de fechaduras, com milhões de fechaduras Yale em uso no mundo inteiro.	Fechaduras Eletrônicas Biométricas	www.yale.com.br/
Metalúrgica Arouca Ltda.	Fundada em 27 de setembro de 1938 por Oswaldo Arouca. Desenvolve a fabricação de fechaduras e ferragens para construções civis, residenciais e industriais, contando seu parque industrial com maquinário moderno, importado da Suíça, Alemanha, Itália e Canadá, assim como com modernas máquinas também fabricadas no Brasil.	Fechadura Biométrica Teclado Simples	http://www.arouca.com.br/index.php
Samsung do Brasil	Samsung é uma corporação transnacional que atua em diversos ramos da área de tecnologia da informação com sede em Seul, Coreia do Sul.	Fechadura Biométrica Teclado Touch-screen	http://www.samsung.com/br/home/
Milre Advance	A Milre Advance deu início a suas atividades no Brasil em 26 de março 2002. No bairro Santa Catarina, em São Paulo, Zona Sul, a empresa tinha como atividade a importação de Fechaduras Eletrônicas.	Hoje, a empresa tem em linha 10 modelos de fechaduras eletrônicas, distintos, e que atendem a todos os setores, residencial, comercial e corporativo. Desenvolveu equipe de técnicos que garantem assistência técnica ágil e eficiente, oferecendo como diferencial o atendimento de todas as normas dos Direitos do Consumidor.	http://www.milredobrasil.com.br/

3.13 Stakeholders da Fábrica

Tabela 3-4 Análise de Stakeholders.

	Tipos de Interesse												Tipos de Influência											
	Técnico	Econômico	Planejamento	Legal	Político	Saúde e Segurança	Oportunista	Qualidade	Sobrevivência	Documentação	RESULTADO		Iniciador	Filtro	Influenciador	Decisor	Comprador	Usuário	RESULTADO	RESULTADO FINAL
Peso	**2**	**2**	**9**	**5**	**10**	**3**	**6**	**8**	**7**	**5**	30%		**5**	**6**	**7**	**10**	**9**	**8**	70%	
Diretores	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	144		3	3	3	3	3	2	127	132,1
Auditoria Interna	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	107		2	2	2	2	2	2	90	95,1
Órgãos Estaduais	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	139		1	1	2	1	1	3	68	89,3
Órgãos Municipais	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	115		2	2	2	2	2	1	82	91,9
Imprensa	1	3	2	3	3	2	3	2	1	1	123		1	1	2	2	1	1	62	80,3
Comunidade	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	113		1	1	2	1	1	1	52	70,3
Políticos	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	86		1	1	1	1	1	1	45	57,3
Clientes	3	2	1	2	1	2	1	3	1	1	87		1	1	2	1	1	2	60	68,1
Fornecedores	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	100		1	1	2	2	1	2	70	79,0
Concorrentes	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	83		1	1	1	1	1	1	45	56,4
Colaboradores	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	92		1	1	1	1	1	2	53	64,7
	3	**Alto**			**2**	**Médio**			**1**	**Baixo**										

3.14 Pontos Críticos

- Clientes - os clientes são a razão de ser da SMART-KEY e têm influência direta nas estratégias e decisões da empresa.
- Colaboradores - os colaboradores são determinantes, pois entregam e executam as estratégias definidas pela alta diretoria da empresa.
- Parceiros - são determinantes, pois através das parcerias, a SMART-KEY consegue agregar as competências necessárias para realizar as estratégias definidas pela alta diretoria da empresa.
- Concorrentes - são os opositores da organização. Analisar e conhecer os concorrentes é fundamental para tomar decisões e definir a posição no mercado.
- Fornecedores - a qualidade dos produtos ou serviços prestados pelos fornecedores impactam diretamente na entrega da SMART-KEY aos seus clientes. A estratégia adotada com os fornecedores impacta no custo, qualidade e controle dos produtos ou serviços SMART-KEY.

3.15 Análise das Cinco Forças de Porter

Tabela 3-5 Cinco Forças de Porter.

Forças Competitivas	Classificação	Justificativa
Concorrentes(*)	3	Em nossas pesquisas, não foram identificados concorrentes potenciais considerando o mercado nacional. As empresas identificadas com algum tipo de serviço semelhante, em geral, possuem foco em tecnologia diferente da utilizada por nossa empresa. Para empresas estrangeiras, as taxas de tributação elevam os custos do produto para comercialização no País.
Novos Entrantes	4	Considerando a migração das classes sociais nos dias atuais, as oportunidades de negócios estão crescendo a cada dia. Dessa forma, desperta o interesse de novos entrantes nesse tipo de mercado, o que pode gerar concorrentes para o negócio. Não foram identificadas regulamentações que impeçam ou dificultem novos entrantes. O fator de sermos os pioneiros no mercado nacional pode fortalecer a marca da nossa empresa como referência no mercado. Para empresas estrangeiras, as taxas de tributação elevam os custos do produto para comercialização no País.
Clientes	2	O mercado a ser atendido pela empresa pode ter problemas com os clientes casa haja mudanças no cenário econômico (retração da economia), baixos níveis de investimento nos setores de habitação / ou retração do mercado imobiliário, considerando que é o nosso principal canal de negociação; baixa qualidade dos produtos/serviços dos fornecedores; ausência de inovação pode surpreender os clientes.
Fornecedores(**)	3	Considerando a proposta da empresa, os fornecedores são parceiros imprescindíveis neste ramo de atuação, pois são os facilitadores dos produtos e serviços a serem ofertados. De acordo com a demanda poderão ser considerados acordos comerciais, de forma a se obter melhores preços, ou mesmo, exclusividade em produtos ou serviços.
Produtos/Serviços Substitutos	2	Há uma gama expressiva deconcorrentes como serviços que atendem a mesma necessidade através de tecnologias distintas ("digital, ótico, senha digital...").

1. Muito Importante	2. Importante	3. Moderadamente Importante	4. Ligeiramente Importante	5. Sem Importância

3.16 Análise de Forças e Fraquezas

Tabela 3-6 Forças X Fraquezas.

Processo ou Atividade	Descrição da Capacidade	Recursos Necessários (Tangíveis e Intangíveis)	Grau de Competência (0 a 100)	Forças e Fraquezas
1. Pesquisa de Mercado	Realizar pesquisas com as classes B/C com intuito de identificar oportunidades para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às suas demandas.	Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing.	70	Força
2. Formatação de Produtos e Serviços	Criar produtos / serviços customizados para endereçar às demandas levantadas pela pesquisa de mercado.	Área de Criação	70	Força
3. Projeto do Produto	Realizar protótipos dos novos produtos formatados para decisão de sua passagem ou não para área de operações.	Engenharia	40	Fraqueza
4. Fabricação	Realizar os processos necessários para a fabricação dos produtos / serviços projetados.	Engenharia, Linha de montagem, Qualidade.	60	Força
5. Marketing	Geração de conteúdo e publicidade dirigida para fomentar tráfego da comunidade.	Marketing, Área de mídias sociais.	45	Fraqueza
6. Capacitação e Prospecção de Fornecedores/Parceiros	Para o atendimento aos clientes de acordo como o produto ou serviço selecionado e parceria com profissionais liberais e empresas para execução dos serviços.	Comercial e Relacionamento com Fornecedores	40	Fraqueza
7. Comercialização de Produtos	Trabalho de captação de novos clientes oferecendo produtos e serviços do portfólio, vendas adicionais a clientes já existentes e vendas de novos produtos.	Comercial	50	Fraqueza
8. Atendimento ao Cliente	Atendimento ao cliente por meio de telefone ou internet.	Atendimento ao cliente	75	Força
9. Treinamento do Usuário	Capacitação de nossos parceiros e usuários sobre as melhores práticas de utilização dos nossos produtos e serviços.	Área Técnica	80	Força
10. Administrativo/ Financeiro	Execução e garantia dos procedimentos administrativos e financeiros necessários para uma boa gestão da empresa alinhada com as políticas e regras de governança.	Setor administrativo e financeiro	80	Força

3.17 Análise SWOT

Tabela 3-7
Análise SWOT.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES												AMEAÇAS					
	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	Crescimento da classe média	Crescimento da média de expectativa de vida	Crescimento do PIB–Produto Interno Bruto	Investimento Programas de Habitação	Altos índices de de assaltos às residências	Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho	Redução dos números de domésticas, taxineiras e babás	Falta de priorização na política de segurança pública	Aumento do número de usuários (Internet)	Crescimento das redes sociais e seu uso nos negócios	Crescimento do mercado de automação residencial	Crise econômica no Brasil e no mundo	Variação da taxa SELIC	Credibilidade ao País	Código de Defesa do Consumidor	Leis Ambientais	Leis Trabalhistas	**TOTAL**
AMBIENTE INTERNO	**FORÇAS E FRAQUEZAS**																		
FORÇAS	Pesquisa de Mercado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	**140**
FORÇAS	Fabricação	10	10	10	10	5	5	5	5	10	10	10	10	5	1	5	5	5	**121**
FORÇAS	Atendimento ao Cliente	5	1	1	5	5	5	5	5	10	10	5	1	1	1	10	1	1	**72**
FORÇAS	Treinamento	5	5	1	5	5	1	5	5	10	10	5	1	1	1	1	5	1	**67**
FORÇAS	Administrativo/Financeiro	5	1	10	10	5	5	5	1	10	10	5	5	5	1	1	1	5	**85**
FORÇAS	Formatação de Produtos e Serviços	10	10	5	10	10	10	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	**90**
FRAQUEZAS	Projeto do Produto	5	1	1	10	1	5	1	1	5	5	10	5	1	1	5	5	1	**67**
FRAQUEZAS	Marketing	10	5	5	5	5	10	5	5	10	10	5	5	1	1	1	1	1	**85**
FRAQUEZAS	Capacitação e Prospecção de Fornecedores/Parceiros	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	**41**
	TOTAL	**61**	**44**	**48**	**66**	**47**	**52**	**42**	**38**	**71**	**75**	**60**	**42**	**25**	**13**	**30**	**29**	**25**	

1 - Baixo | 5 - Médio | 10 - aLTO

3.18 Análise das Forças

Na matriz de análise SWOT, pode-se efetuar a soma dos cruzamentos de uma determinada força com as oportunidades, o que proporciona uma dimensão do potencial da força, considerando os fatores escolhidos do ambiente externo. Com isso, temos os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Pesquisa de mercado: é critico para o sucesso do projeto de implantar a fábrica, pesquisar o local onde será instalada, conhecer e entender a comunidade, pesquisar a situação econômica da região e do País assim como atender às exigências dos órgãos municipais e estaduais;

- Fabricação: é critico para o sucesso do projeto atender às especificações necessárias para a fabricação do produto final, a fechadura SMART-KEY. O processo adequado e otimizado de fabricação envolvendo os colaboradores, fornecedores e parceiros é considerado fundamental para aproveitar as oportunidades do mercado.

3.19 Análise das Vulnerabilidades

A análise das vulnerabilidades é realizada com base nos valores apontados do cruzamento das fraquezas com os valores anotados para o cruzamento com as ameaças. Assim apresentamos um plano de ação para a seguinte vulnerabilidade:

- Capacitação e Prospecção de Fornecedores/Parceiros: considerando a proposta da empresa, os fornecedores são parceiros imprescindíveis nesse ramo de atuação, pois são os facilitadores dos produtos e serviços a serem ofertados. De acordo com a demanda poderão ser considerados acordos comerciais, de forma a se obter melhores preços, ou mesmo, exclusividade em produtos ou serviços.

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para a estimativa de custos e definição da viabilidade financeira do projeto foram levados em consideração os itens descritos na EAP e os levantamentos realizados com os fornecedores e fabricantes.

O fluxo de caixa está dividido em dois períodos, sendo os 6 primeiros meses separados para a implantação da fábrica e dos processos, e os 18 meses subsequentes como período de operação.

4.1 Hipóteses de Receitas

O valor de R$ 820,00 foi ajustado como preço inicial a ser comercializado, sofrendo reajuste anual estipulado inicialmente em 8,00%. Para a determinação deste valor, todos os custos operacionais foram analisados e estão descritos no Capítulo de Análise de Custos. Também foi levado em consideração o valor dos concorrentes nacionais e dos internacionais.

Abaixo destacamos o potencial de venda dos principais clientes identificados para a distribuição e compra da fechadura SMART-KEY e as projeções do aumento do volume de pedidos ao longo do tempo, levando em considerações os investimentos em Marketing que serão realizados:

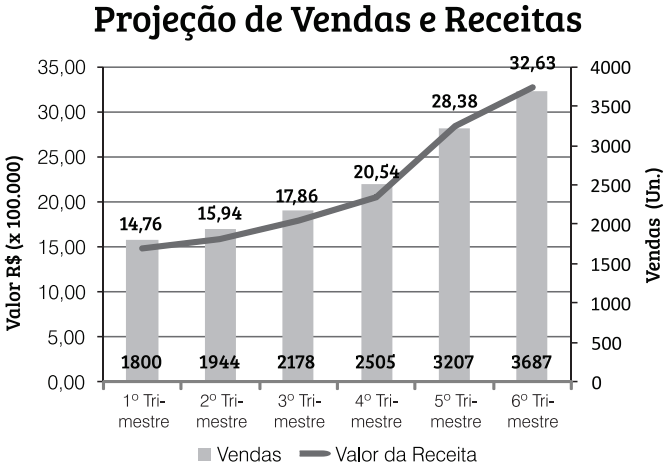
Tabela 4-1 Potencial de Vendas nos Principais Distribuidores.

Tipo	Cliente	Local de Distribuição	Púb. Potencial / Mês	Previsão de Venda (Média)		
				Pes. (- 15%)	Prov.	Otim. (+15%)
Home Center	C&C	São Paulo	435	29	34	39
	Dicico	São Paulo	240	19	22	25
	Leroy Merlin	São Paulo	560	55	65	75
	Telha Norte	São Paulo	420	41	48	55
Construtoras	Cyrela	Nacional	125	21	25	29
	EZTEC	Nacional	160	24	28	32
	Gafisa	Nacional	90	26	31	36
	MRV	Nacional	130	15	18	21
	Queiroz Galvão	Nacional	230	19	22	25
	Tecnisa	Nacional	140	14	16	18
Loja Virtual	Americanas.com.br	Nacional	890	60	71	82
	FastShop.com.br	Nacional	670	36	42	48
	Kabum.com.br	Nacional	310	19	22	25
	Shoptime.com.br	Nacional	580	20	24	28
	Submarino.com.br	Nacional	770	53	62	71
	Walmart.com.br	Nacional	590	32	38	44
Total				**510**	**600**	**690**

Tabela 4-2 Projeção de Vendas - Trimestral.

Período	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	5º Trimestre	6º Trimestre
Vendas	1800	1944	2178	2505	3207	3687
Valor do Produto	820,00	820,00	820,00	820,00	885,00	885,00
Valor da Receita	1.476.000,00	1.594.080,00	1.785.960,00	2.054.100,00	2.838.195,00	3.262.995,00

Gráfico 4-1
Projeção de vendas - Trimestral.



4.2 Fluxo de Caixa

Tabela 4-3 Fluxo de Caixa.

Período de Projeto						
Período	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**	**Mês 5**	**Mês 6**
A - RECEITAS / VENDAS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
B - DESPESAS DE PROJETO:						
1. Compra do Imóvel	435.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Serviços Terceirizados	1.370,00	1.370,00	1.370,00	4.815,00	11.725,00	48.305,00
3. Legalizações	14.590,00	1.820,00	2.360,00	3.300,00	1.210,00	3.610,00
4. Empreiteira	174.025,00	123.600,00	88.200,00	93.480,00	95.880,00	106.200,00
5. Sustentabilidade	0,00	2.549,10	39.381,00	17.132,20	8.007,90	5.684,80
6. Consultoria TI	0,00	50.800,00	66.000,00	66.000,00	40.600,00	40.600,00
7. Equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	28.941,50	21.407,50
8. Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	40.856,00	0,00
9. Colaboradores	0,00	0,00	0,00	0,00	45.540,00	52.290,00
10. Componentes da Fechadura (lote inicial 600 un.)	0,00	0,00	0,00	154.908,00	0,00	0,00
11. Reserva de Contingência	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE DESPESAS	**774.985,00**	**180.139,10**	**197.311,00**	**339.635,20**	**272.760,40**	**278.097,30**
Impostos (35%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Despesas + Impostos	**774.985,00**	**180.139,10**	**197.311,00**	**339.635,20**	**272.760,40**	**278.097,30**
Receitas	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Lucro Líquido	**-774.985,00**	**-180.139,10**	**-197.311,00**	**-339.635,20**	**-272.760,40**	**-278.097,30**
Lucro Líquido - Acumulado	**-774.985,00**	**-955.124,10**	**-1.152.435,10**	**-1.492.070,30**	**-1.764.830,70**	**-2.042.928,00**
Valor Presente	**-774.985,00**	**-178.620,82**	**-193.999,00**	**-331.119,67**	**-263.680,31**	**-266.573,68**
Valor Presente Líquido	**-774.985,00**	**-953.605,82**	**-1.147.604,82**	**-1.478.724,50**	**-1.742.404,81**	**-2.008.978,49**

Período de Operação						
Período	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
A - RECEITAS / VENDAS	**492.000,00**	**492.000,00**	**492.000,00**	**531.360,00**	**531.360,00**	**531.360,00**
B - DESPESAS DE PROJETO:						
1. Compra do Imóvel						
2. Serviços Terceirizados	46.548,24	46.629,42	46.639,96	46.611,47	46.614,20	50.560,20
3. Legalizações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Empreiteira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Sustentabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Consultoria TI	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00
7. Equipamentos	0,00	0,00	0,00	15.700,00	0,00	0,00
8. Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Colaboradores	52.290,00	52.290,00	52.290,00	72.090,00	72.090,00	72.090,00
10. Componentes da Fechadura (lote inicial 600 un.)	309.816,00	0,00	501.901,92	0,00	0,00	562.130,15
11. Reserva de Contingência	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE DESPESAS	**424.754,24**	**115.019,42**	**616.931,88**	**150.501,47**	**134.804,20**	**700.880,35**
Impostos (35%)	23.536,02	131.943,20	0,00	133.300,49	138.794,53	0,00
Total de Despesas + Impostos	**448.290,25**	**246.962,62**	**616.931,88**	**283.801,95**	**273.598,73**	**700.880,35**
Receitas	**492.000,00**	**492.000,00**	**492.000,00**	**531.360,00**	**531.360,00**	**531.360,00**
Lucro Líquido	**43.709,75**	**245.037,38**	**-124.931,88**	**247.558,05**	**257.761,27**	**-169.520,35**
Lucro Líquido - Acumulado	**-1.999.218,25**	**-1.754.180,88**	**-1.879.112,75**	**-1.631.554,71**	**-1.373.793,43**	**-1.543.313,78**
Valor Presente	**41.545,39**	**230.940,99**	**-116.752,46**	**229.400,27**	**236.841,96**	**-154.449,64**
Valor Presente Líquido	**-1.967.433,10**	**-1.736.492,11**	**-1.853.244,57**	**-1.623.844,30**	**-1.387.002,34**	**-1.541.451,98**

Período de Operação						
Período	**Mês 13**	**Mês 14**	**Mês 15**	**Mês 16**	**Mês 17**	**Mês 18**
A - RECEITAS / VENDAS	**595.320,00**	**595.320,00**	**595.320,00**	**684.700,00**	**684.700,00**	**684.700,00**
B - DESPESAS DE PROJETO:						
1. Compra do Imóvel						
2. Serviços Terceirizados	55.388,35	55.377,04	55.301,32	55.361,03	55.335,27	61.466,19
3. Legalizações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Empreiteira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Sustentabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Consultoria TI	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00
7. Equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Colaboradores	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20
10. Componentes da Fechadura (lote inicial 600 un.)	0,00	0,00	646.449,67	0,00	0,00	827.455,58
11. Reserva de Contingência	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE DESPESAS	**149.345,55**	**149.334,24**	**795.708,19**	**149.318,23**	**149.292,47**	**982.878,97**
Impostos (35%)	156.091,06	156.095,02	0,00	187.383,62	187.392,63	0,00
Total de Despesas + Impostos	**305.436,61**	**305.429,25**	**795.708,19**	**336.701,85**	**336.685,11**	**982.878,97**
Receitas	**595.320,00**	**595.320,00**	**595.320,00**	**684.700,00**	**684.700,00**	**684.700,00**
Lucro Líquido	**289.883,39**	**289.890,75**	**-200.388,19**	**347.998,15**	**348.014,89**	**-298.178,97**
Lucro Líquido - Acumulado	**-1.253.430,39**	**-963.539,64**	**-1.163.927,83**	**-815.929,69**	**-467.914,79**	**-766.093,77**
Valor Presente	**261.886,13**	**259.685,45**	**-177.995,69**	**306.505,59**	**303.936,87**	**-258.218,09**
Valor Presente Líquido	**-1.279.565,85**	**-1.019.880,40**	**-1.197.876,09**	**-891.370,50**	**-587.433,63**	**-845.651,73**

Período de Operação						
Período	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
A - RECEITAS / VENDAS	**946.065,00**	**946.065,00**	**946.065,00**	**1.087.665,00**	**1.087.665,00**	**1.087.665,00**
B - DESPESAS DE PROJETO:						
1. Compra do Imóvel						
2. Serviços Terceirizados	64.618,24	64.699,42	64.709,96	64.681,47	64.684,20	70.750,20
3. Legalizações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Empreiteira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Sustentabilidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Consultoria TI	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00	16.100,00
7. Equipamentos	0,00	20.490,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Colaboradores	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20	77.857,20
10. Componentes da Fechadura (lote inicial 600 un.)	0,00	0,00	951.573,92	0,00	0,00	0,00
11. Reserva de Contingência	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE DESPESAS	**158.575,44**	**179.146,62**	**1.110.241,08**	**158.638,67**	**158.641,40**	**164.707,40**
Impostos (35%)	275.621,35	268.421,43	0,00	325.159,22	325.158,26	323.035,16
Total de Despesas + Impostos	**434.196,78**	**447.568,05**	**1.110.241,08**	**483.797,88**	**483.799,66**	**487.742,56**
Receitas	**946.065,00**	**946.065,00**	**946.065,00**	**1.087.665,00**	**1.087.665,00**	**1.087.665,00**
Lucro Líquido	**511.868,22**	**498.496,95**	**-164.176,08**	**603.867,12**	**603.865,34**	**599.922,44**
Lucro Líquido - Acumulado	**-254.225,55**	**244.271,40**	**80.095,32**	**683.962,44**	**1.287.827,78**	**1.887.750,22**
Valor Presente	**439.533,44**	**424.443,96**	**-138.609,12**	**505.530,58**	**501.268,31**	**493.798,03**
Valor Presente Líquido	**-406.118,29**	**18.325,67**	**-120.283,46**	**385.247,12**	**886.515,43**	**1.380.313,45**

Gráfico 4-2 Fluxo de Caixa.

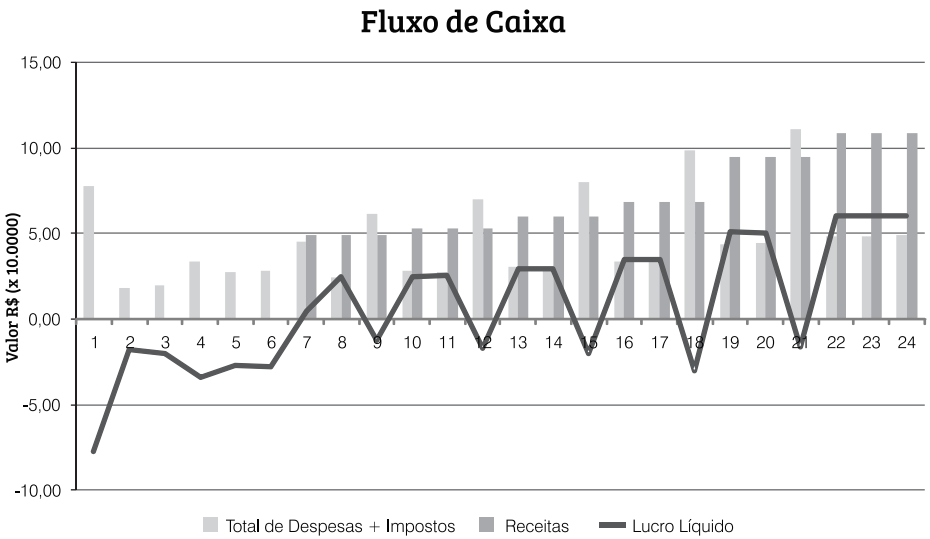
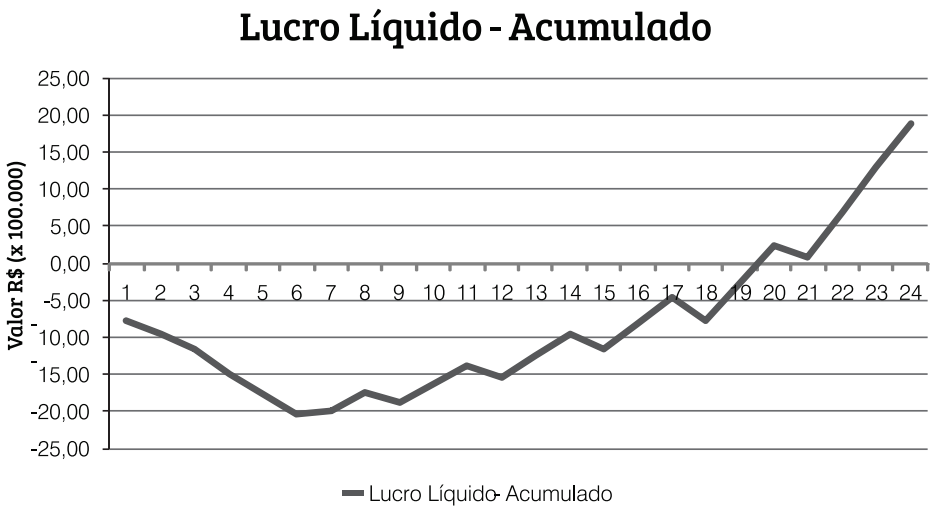


Gráfico 4-3 Evolução do Fluxo de Caixa Acumulado - Lucro Líquido.



4.3 Indicadores de Viabilidade

Tabela 4-4 Evolução do VLP.

Mês	Valor Presente	Valor Presente Líquido
1	-774.985,00	-774.985,00
2	-178.620,82	-953.605,82
3	-193.999,00	-1.147.604,82
4	-331.119,67	-1.478.724,50
5	-263.680,31	-1.742.404,81
6	-266.573,68	-2.008.978,49
7	41.545,39	-1.967.433,10
8	230.940,99	-1.736.492,11
9	-116.752,46	-1.853.244,57
10	229.400,27	-1.623.844,30
11	236.841,96	-1.387.002,34
12	-154.449,64	-1.541.451,98
13	261.886,13	-1.279.565,85
14	259.685,45	-1.019.880,40
15	-177.995,69	-1.197.876,09
16	306.505,59	-891.370,50
17	303.936,87	-587.433,63
18	-258.218,09	-845.651,73
19	439.533,44	-406.118,29
20	424.443,96	18.325,67
21	-138.609,12	-120.283,46
22	505.530,58	385.247,12
23	501.268,31	886.515,43
24	493.798,03	1.380.313,45

Tabela 4-5 Índices de Viabilidade.

TMA a.m	0,85%
TIR	4,42%
ROI	13,81%
PAYBACK	20
VPL	R$ 1.380313,45

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

5.1 Termo de Abertura

Informações Gerais	
Projeto:	Fábrica Smart-Key
Patrocinador (Sponsor):	Sócios da Empresa
Gerente do Projeto:	Diogo Conrado

Objetivo

Implementação da fábrica SMART-KEY na rua Osvaldo Canechio, nº 357, Jardim Miranda, Campinas para a fabricação das fechaduras eletrônicas SMART-KEY com acionamento via dispositivo móvel (Smartphones) através de Bluetooth ou NFC.

Justificativa

Criar um ambiente de trabalho que seja modelo para o mercado no que diz respeito à sustentabilidade do negócio e à preocupação com o meio ambiente e a comunidade, e ao mesmo tempo permitir a criação de uma fechadura eletrônica que ofereça inovação e ótimo custo-benefício.

Metas

- Obter Certificação LEED;
- Garantir rentabilidade para os stakeholders evisibilidade no mercado como empresa modelo de sustentabilidade.

Descrição do produto

A fábrica SMART - KEY será instalada em um galpão de 253m², que possui uma área externa que contempla um bicicletário com 8 vagas, 2 vagas de estacionamento para carros e uma entrada para caminhões com o intuito de carregamento e descarregamento de mercadorias. No piso térreo da área interna, haverá uma recepção com avabo e assentos para clientes e fornecedores, como também um setor de montagem da fechadura eletrônica, possuindo 10 bancadas, onde serão realizados a montagem, os testes de funcionamento da fechadura eletrônica e a embalagem. Possuirá também uma sala/cofre para almoxarifado de peças e estoque para armazenamento de 5 mil fechaduras. Na parte mais ao fundo haverá banheiros masculino e feminino com chuveiro e também uma copa para refeições dos funcionários. A área interna possuirá também um mezanino que terá uma sala voltada para a área de Projetos e Inovação, uma sala para a equipe Administrativa com mesas e armários, uma sala de Gerência e Reuniões, um lavabo e a sala de energia e ar condicionado com um gerador.

A fechadura a ser fabricada terá como diferencial o acionamento via Bluetooth e tecnologia de aproximação NFC, tudo controlado por um aplicativo que poderá ser instalado nos sistemas Android, IOS e Windows Phone em Smartphones e Tablets.

Premissas e Restrições

Premissas:

- A fábrica SMART-KEY deve ser inaugurada na primeira semana do mês de junho de 2016, atendendo aos padrões estipulados no projeto e requisitos de sustentabilidade.
- A equipe do projeto terá autorização para utilizar as dependências da fábrica durante 24 horas, 7 dias por semana.

Restrições:

- A fábrica não será inaugurada se não atingir os requisitos da certificação LEED.
- O orçamento máximo a ser utilizado neste projeto é de 2,2 mi de reais, caso contrário o projeto será inviabilizado.
- As obras de implementação e adaptação dos itens de sustentabilidade não deverão ser conduzidos nos finais de semana.

Aprovações			
___/___/___	_____	___/___/___	_____
	Patrocinador (Sponsor)		Cliente
	Nome:		Nome:
___/___/___	_____		
	Gerente de Projetos		
	Nome: Diogo Conrado		

5.2 Declaração do Escopo do Projeto

Fábrica Smart-Key

Implementação da fábrica SMART-KEY na rua Osvaldo Canechio, nº 357, Jardim Miranda, Campinas para a fabricação da fechadura eletrônica Smart-Key com acionamento via dispositivo móvel (Smartphones) através de Bluetooth ou NFC.

Sponsor / Patrocinador

Os Sponsors constituem um grupo formado por cinco sócios, todos Gerentes de Projeto, em que cada um entrará com um capital de aproximadamente 20% do valor total do projeto. Estes também assumirão as responsabilidades de gerenciamento da implementação da fábrica SMART-KEY, tendo cada um deles uma função específica no projeto.

Equipe do Projeto

Os integrantes do projeto e suas respectivas responsabilidades:

Tabela 5-1 Integrantes da equipe de projeto.

Cargo	Nome	Responsabilidade
Gerente Geral do Projeto	Diogo Conrado	Gestão do Projeto / Aprovações
Responsável Administrador Financeiro	Renato Carneiro	Compras / Custos
Responsável RH / Contratações	Raíssa Di Nocoló	RH / Treinamento
Responsável Produção /Qualidade	Paulo Oliveira	Segurança / Qualidade
Responsável Técnico/Inovação	Alex Macedo	Viabilidade Técnica / Desenvolvimento
Responsável Eng. / Planejamento	Thiago Hanashiro	Planejamento / Indicadores
Responsável Relações Comerciais	Ricardo Lima	Comunicações / Relações Comerciais

Descrição da fábrica Smart-Key

A fábrica SMART-KEY será instalada em um galpão de 253m², que possui uma área externa que contempla um bicicletário com 8 vagas, 2 vagas de estaciona-

mento para carros e uma entrada para caminhões com o intuito de carregamento e descarregamento de mercadorias. No piso térreo da área interna, haverá uma recepção com lavabo e assentos para clientes e fornecedores, como também o setor de montagem da fechadura eletrônica, possuindo 10 bancadas, onde serão realizados a montagem, os testes de funcionamento da fechadura eletrônica e a embalagem. Possuirá também uma sala/cofre para almoxarifado de peças e estoque para armazenamento de 5 mil fechaduras. Na parte mais ao fundo haverá banheiros masculino e feminino com chuveiro e também uma copa para refeições dos funcionários. A área interna possuirá também um mezanino que terá uma sala voltada para a área de Projetos e Inovação, uma sala para a equipe Administrativa com mesas e armários, uma sala de Gerência e Reuniões, um lavabo e a sala de energia e ar-condicionado com um gerador.

A fechadura a ser fabricada terá como diferencial o acionamento via Bluetooth e tecnologia de aproximação NFC, tudo isso sendo controlado por um aplicativo que poderá ser instalado em sistemas Android, IOS e Windows Phone em Smartphones e Tablets.

Restrições

- A fábrica não será inaugurada se não atingir os requisitos da certificação LEED.
- O orçamento máximo a ser utilizado neste projeto será de 2,2 mi de reais, senão o projeto será inviabilizado.
- As obras de implementação e adaptação dos itens de sustentabilidade não deverão ser conduzidos nos finais de semana.

Premissas

- A fábrica SMART-KEY deve ser inaugurada na primeira semana do mês de junho de 2016, atendendo aos padrões estipulados no projeto na questão de sustentabilidade.
- A equipe do projeto terá autorização para utilizar as dependências da fábrica durante 24 horas, 7 dias por semana.

Entregas Principais do Projeto

- Garantia de uma empresa sustentável com a certificação LEED Prata;
- Infraestrutura inovadora para fabricação/montagem de fechaduras eletrônicas;
- Espaço adequado atendendo a todos os padrões de qualidade e segurança exigidos pelo mercado.

Exclusões Específicas

- O projeto não será responsável pela venda e divulgação das fechaduras eletrônicas;
- Uma vez entregue o projeto para montagem das fechaduras, as demandas seguintes não serão mais de responsabilidade dos integrantes do projeto e, sim, da equipe contratada.

5.3 Plano de Gerenciamento de Configuração

Papéis na Gerência de Configuração

Tabela 5-2 Papéis na gerência de configuração.

Papéis	Equipe	Responsabilidade
Gerente de Configuração	Paulo Oliveira	Desenvolver e acompanhar o Plano de Gerenciamento de Configuração.
Comitê de Mudanças e Atualizações	Paulo Oliveira	Identificar e sugerir atualizações/inovações.
	Diogo Conrado	Estabelecer Processo de Controle de Mudanças.
	Thiago Hanashiro	Revisar Solicitação de Mudança.
Desenvolvedores	Equipe de TI – Smart-Key	Analisar os padrões estabelecidos pelo Plano de Gerenciamento de Configuração.
	Consultoria Terceirizada	Discutir viabilidade das mudanças sugeridas.
		Seguir os padrões e procedimentos definidos.
Teste	Equipe de Testes	Validar os procedimentos utilizados pela equipe de desenvolvedores.

Configuração do software – Ferramentas do ambiente de desenvolvimento

Tabela 5-3 Ferramentas do ambiente de desenvolvimento.

Tipo	Ferramenta	Versão
Sistema Operacional (Desenvolvimento)	Microsoft Windows	2
Planilha	Microsoft Office Excel	2010
Editor de Texto	Microsoft Office Word	2010
Antl vírus	Norton	2014
Plataforma de Desenvolvimento	Ferramenta: Eclipse	Luna
	FrameWork: SDK	Android e IOS
	Linguagem: Java	-
Banco de Dados	Mysql	5.7
Máquina virtual	VMWare	7.1.2
Comunicação	Skype	7.3.0.1

Estrutura do Ambiente

Tabela 5-4 Estrutura do Ambiente.

Ambiente	Descrição	Transição
Desenvolvimento	Este ambiente servirá para o desenvolvimento de software e banco de dados.	O componente atingirá a maturidade quando os requisitos forem supridos e testados pelos desenvolvedores através dos testes unitários.
Integração	É o ambiente que servirá para os testes de integração. Deverá ser um espelho do ambiente de produção para que todos os problemas de compatibilidade sejam solucionados.	A comunicação entre os módulos não poderá ter erros atingindo um estágio satisfatório de funcionamento. Para que possa ser enviado para Produção, não deverão existir erros de integração entre os subsistemas.
Produção	É o ambiente real de utilização dos usuários finais.	Estágio final do sistema.

Baselines do Projeto

As baselines serão definidas em três fases.

Tabela 5-5 Baselines do projeto de configuração.

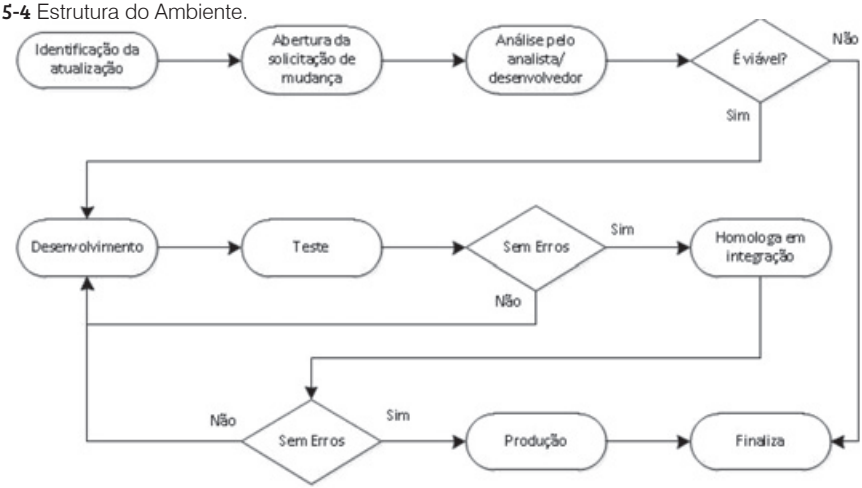
Fases	Itens de Configuração da Baseline
Planejamento	Levantamento de Requisitos e Documentação.
Arquitetura o projeto	Códigos-fonte estruturados. Arquitetura para conexões ao servidor web. Arquitetura para conexões à base de dados.
Release	Fontes do aplicativo compiladas e homologadas.

A cada atualização dos sistemas operacionais dos dispositivos móveis, o aplicativo entrará em *baseline* para atualização.

Controle de Configuração e Mudanças / Atualizações

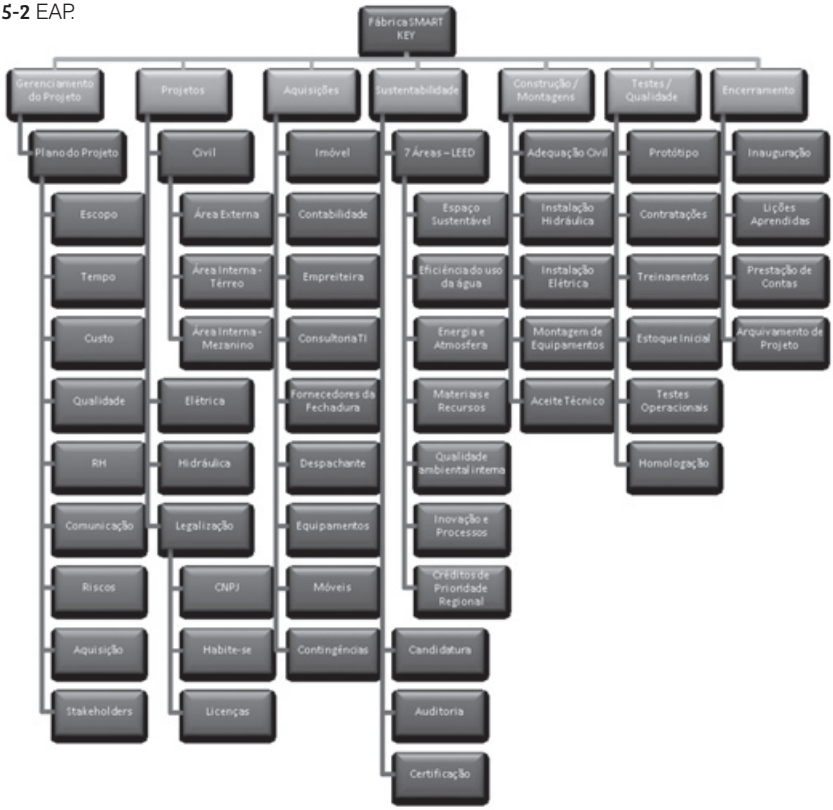
As solicitações de mudanças e atualizações seguirão o fluxo abaixo:

Tabela 5-4 Estrutura do Ambiente.



5.4 Estrutura Analítica - EAP (WBS)

Figura 5-2 EAP.



5.5 Dicionário da EAP

Figura 5-6 Dicionário EAP.

Nível EAP	Entregável / Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de Aceite
1	**Fábrica SMART - KEY**		
1.1	**Gerenciamento do Projeto**		
1.1.1	**Plano do Projeto**	Elaboração, aprovação e apresentação da documentação que autoriza formalmente o projeto e o plano de gerenciamento do projeto, que define como este será executado, monitorado, controlado e encerrado. Inclui as tarefas a serem realizadas para a entrega do projeto, além das ações sob responsabilidade do Gerente do Projeto para garantir as entregas.	Qualquer novo documento ou eventual alteração realizada, deve ser aprovada pelos patrocinadores do projeto. O GP deve atualizar o andamento das atividades do projeto e apresentar periodicamente aos principais interessados.
1.1.1.1	Escopo	Descreve como o escopo do projeto será definido, desenvolvido e verificado e como a estrutura analítica do projeto será criada e definida, fornecendo orientação sobre como o escopo do projeto será gerenciado e controlado pela equipe de gerenciamento de projetos.	Documento deverá constar a assinatura das partes envolvidas. Reuniões periódicas deverão ser realizadas para que a equipe do projeto trabalhe de forma integrada.

1.1.1.2	Tempo	Estabelece os critérios e as atividades que serão utilizadas para o desenvolvimento e o controle do cronograma do projeto.	O Gerente do Projeto será responsável por elaborar o plano de gerenciamento do tempo e realizar reuniões periódicas para atualizar a equipe do projeto.
1.1.1.3	Custo	Define o formato e estabelece os critérios de como os custos serão estimados, gerenciados e controlados pela equipe de gerenciamento de projetos.	O Gerente de Projeto deverá informar o quanto será gasto em cada etapa do projeto. Ocorrendo custos adicionais para o projeto, somente o Gerente de Projetos poderá aprovar.

Nota: Foi disponibilizado apenas uma parte da tabela como ilustração.

5.6 Plano de Gerenciamento de Mudanças (*Change Management Plan*)

Mudanças são inevitáveis em projetos e, em muitos casos, podem causar enormes prejuízos em relação aos custos, prazos, qualidade, aquisições e outros.

Sendo assim, um plano de mudança que consiga identificar de forma correta todos os impactos que serão gerados permitirá um maior controle pelos membros da equipe do projeto.

Diante disso, é indispensável que qualquer mudança em relação ao escopo do projeto tenha de forma documentada todos os detalhes.

As solicitações de mudanças em relação ao escopo, custo, prazo ou qualidade, deverão seguir um padrão de documento que liste de forma detalhada todas as ações que serão aplicadas.

Para isso, será necessário o registro no formulário de solicitação de mudanças.

Formulário de Solicitação de Mudanças

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA	
Número da solicitação:	
Solicitado por:	Data da solicitação:
Impacto:	Classificação:

Descrição da mudança

Descrição do Impacto	
Escopo	
Custo	
Tempo	
Outros	

APROVADA: ☐ REJEITADA: ☐

Justificativa em caso de rejeição

Assinaturas dos Responsáveis	
Assinatura cliente	Assinatura gerente de projeto
Data	Data

IMPACTO	CLASSIFICAÇÃO	STATUS
0 - Muito Alto	Ação Corretiva	Ok
1 - Alto	Ação Preventiva	Pendente
2 - Médio	Reparo de Defeitos	Em andamento
3 - Baixo	Fora do Escopo	Cancelado
4 - Muito baixo	Informativa	

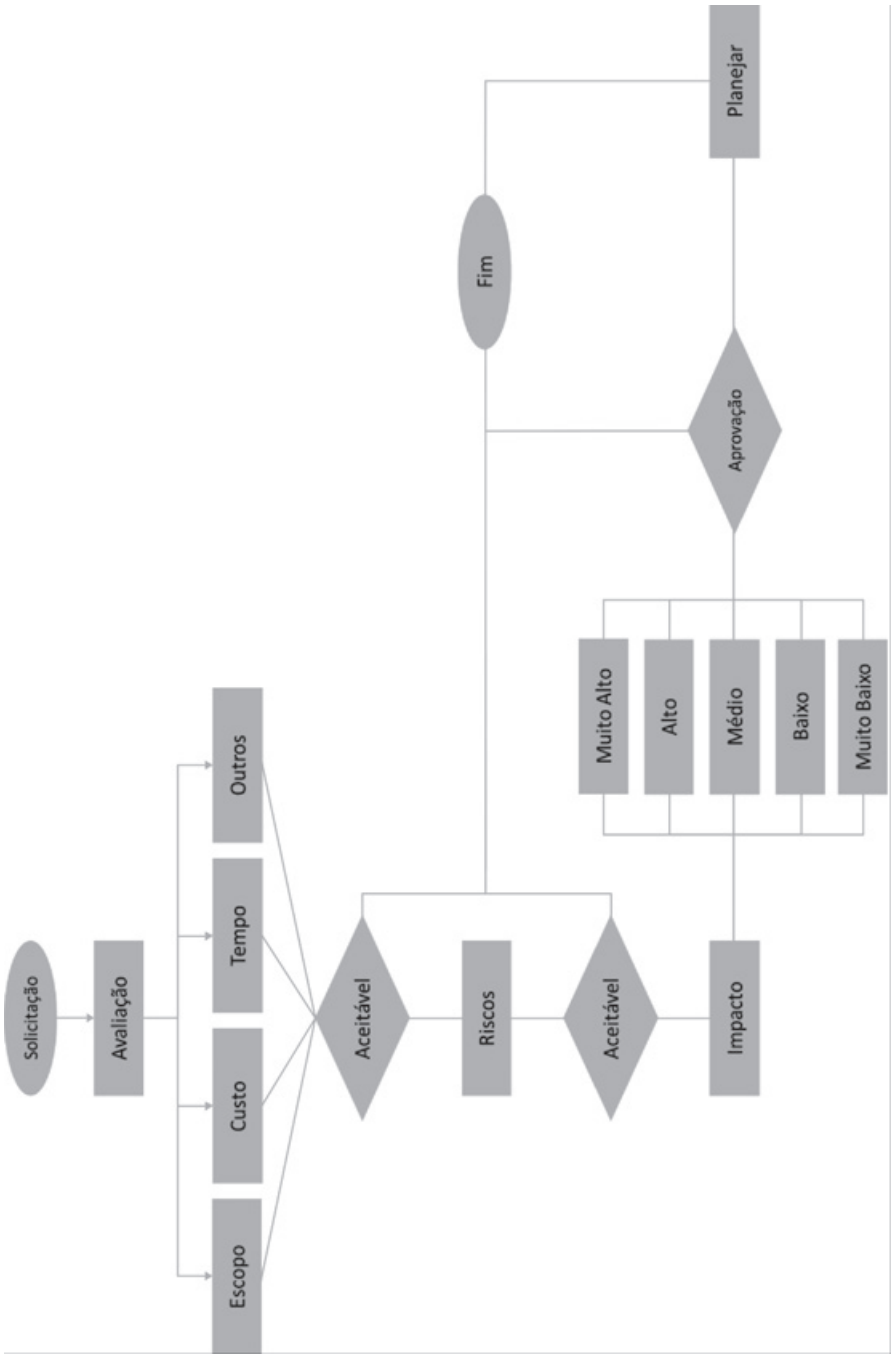
5.7 Planilha de Registro de Solicitações de Mudança de Escopo SME (Change Log)

Para que o controle seja eficiente, centralizado e organizado, a seguinte matriz de rastreabilidade das solicitações de mudanças será preenchida:

Número da solicitação	Prioridade	Quem Solicitou	Data da Solicitação	Descrição da Solicitação	Justificativa	Esforço Estimado (Horas)	Custo Estimado ()	Impacto no Prazo (Dias)	Classificação	Responsável	Previsão	Status

5.8 Fluxo de Aprovações de Mudanças

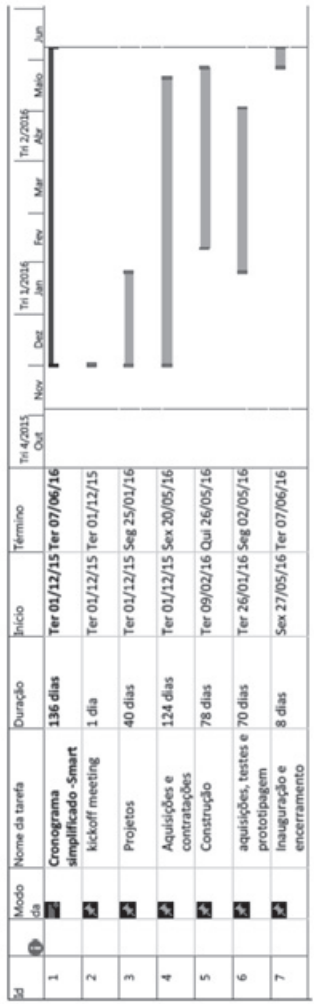
Figura 12 Fluxo de aprovações de mudanças.



6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1 Cronograma Simplificado

Figura 6-1 Cronograma Simplificado.



Id	Modo da Tarefa	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
1		**Cronograma simplificado -Smart**	**136 dias**	**Ter 01/12/15**	**Ter 07/06/16**
2		kickoff meeting	1 dia	Ter 01/12/15	Ter 01/12/15
3		Projetos	40 dias	Ter 01/12/15	Seg 25/01/16
4		Aquisições e contratações	124 dias	Ter 01/12/15	Sex 20/05/16
5		Construção	78 dias	Ter 09/02/16	Qui 26/05/16
6		aquisições, testes e prototipagem	70 dias	Ter 26/01/16	Seg 02/05/16
7		Inauguração e encerramento	8 dias	Sex 27/05/16	Ter 07/06/16

6.2 Marcos do Projeto

Tabela 6-1 Marcos do Projeto.

Datas / Marcos	Data
Kickoff meeting	01/12/2015
Início da construção	09/02/2016
Início da montagem do protótipo	23/02/2016
Início dos testes de protótipo	22/03/2016
Inauguração da fábrica	27/05/2016

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

7.1 Orçamento de Despesas

Tabela 7-1 Resumo dos Custos e Despesas.

Descrição	Total de Custos	%	% Acumulado
Empreiteira	R$ 681.385,00	33,35%	33,35%
Compra do Imóvel	R$ 435.000,00	21,29%	54,65%
Consultoria TI	R$ 280.800,00	13,74%	68,39%
Componentes da Fechadura	R$ 154.908,00	7,58%	75,97%
Reserva de Contingência	R$ 150.000,00	7,34%	83,32%
Colaboradores	R$ 97.830,00	4,79%	88,11%
Sustentabilidade	R$ 72.755,00	3,56%	91,67%
Serviços Terceirizados	R$ 52.155,00	2,55%	94,22%
Equipamentos	R$ 50.349,00	2,46%	96,68%
Móveis	R$ 40.856,00	2,00%	98,68%
Legalizações	R$ 26.890,00	1,32%	100,00%
Total Geral	**2.042.928,00**	**100,00%**	

Tabela 7-2 Orçamento Detalhado.

Descrição	Un.	Qtde.	Valor Un.	Valor Total
Colaboradores				
Analista de Inovação	Mês	2	6.984,00	13.968,00
Analista de RH	Mês	2	5.022,00	10.044,00
Analista de Teste	Mês	2	5.364,00	10.728,00
Analistas de Sistemas - DBA	Mês	2	7.722,00	15.444,00
Auxiliar Administrativo	Mês	1	2.664,00	2.664,00
Coordenador de Fábrica	Mês	2	7.560,00	15.120,00
Embalador	Mês	1	2.196,00	2.196,00
Estoquista	Mês	2	4.230,00	8.460,00
Recepcionista	Mês	1	1.890,00	1.890,00
Técnico Montador	Mês	2	5.256,00	10.512,00
Zelador(a)	Mês	2	3.402,00	6.804,00
Componentes da Fechadura - Estoque inicial				
Adaptadores	Un.	1800	0,56	1.012,50
Buzzer	Un.	600	2,24	1.344,00
Chassis	Un.	600	112,25	67.350,00
Conectores	Un.	2400	0,44	1.056,00
Embalagens	Un.	600	8,90	5.340,00

Impressão de Manuais	Un.	600	2,75	1.650,00
MicroLeds RGB	Un.	4800	2,04	9.792,00
Microcontrolador	Un.	600	16,44	9.863,70
Módulo Bluetooth	Un.	600	27,41	16.447,20
Módulo NFC	Un.	600	21,79	13.074,60
Motor de Acionamento	Un.	600	32,13	19.278,00
Parafusos	Un.	1200	0,40	480,00
Pilhas AAA	Un.	1200	5,63	6.750,00
Suporte para pilhas	Un.	600	2,45	1.470,00
Compra do Imóvel				
Compra do Imóvel	Un.	1	435.000,00	435.000,00
Consultoria TI				
Analista Assembly - Fechadura	Horas	480	150,00	72.000,00
Analista Desenvolvedor Pl. - App	Horas	640	85,00	54.400,00
Analista Desenvolvedor Sr. - App	Horas	640	120,00	76.800,00
Analista Desenvolvedor Web	Horas	640	95,00	60.800,00
Provedor de Serviços Web	Mês	3	3.200,00	9.600,00
Serviços de Atendimento ao Cliente	Horas	160	45,00	7.200,00
Empreiteira				
Arquiteto - Projeto	Horas	80	80,00	6.400,00
Arquiteto - Construção	Horas	528	80,00	42.240,00
Engenheiro de Obras	Horas	528	120,00	63.360,00
Engenheiro de Planejamento	Horas	80	120,00	9.600,00
Engenheiro Elétrico	Horas	88	120,00	10.560,00
Mão de Obra	Horas	5280	28,50	150.480,00
Materiais / Máquinas	Un.	1	398.745,00	398.745,00
Equipamentos				
Computador - Montagem	Un.	14	2.150,00	30.100,00
Computador - Inovação	Un.	2	3.880,00	7.760,00
Dispositivos de teste bluetooth	Un.	5	125,00	625,00
Filtro de Água	Un.	2	680,00	1.360,00
Geladeira	Un.	1	1.650,00	1.650,00
Impressora - Laser	Un.	2	450,00	900,00
Impressora - Multifuncional	Un.	1	870,00	870,00
Kit de Ferramentas	Un.	8	175,00	1.400,00
Máquina de embalagem	Un.	2	782,00	1.564,00
Micro-ondas	Un.	1	350,00	350,00
Parafusadeira	Un.	4	190,00	760,00
Telefone	Un.	16	160,00	2.560,00
Utensílios de cozinha	Un.	1	450,00	450,00

Legalizações				
Abertura de Empresa	Un.	1	1.890,00	1.890,00
Habite-se	Un.	1	5.500,00	5.500,00
Licenças	Un.	3	6.500,00	19.500,00
Móveis				
Armário - Escritório	Un.	10	688,00	6.880,00
Armários - Copa	Un.	3	520,00	1.560,00
Bancada de Embalagem	Un.	1	980,00	980,00
Bancada de Montagem/Teste	Un.	8	642,00	5.136,00
Cadeiras - Escritório	Un.	22	280,00	6.160,00
Cadeira de Gerência	Un.	1	1.350,00	1.350,00
Cadeiras - Copa	Un.	7	190,00	1.330,00
Estante	Un.	20	370,00	7.400,00
Provedor de Serviços Web	Mês	3	3.200,00	9.600,00
Serviços de Atendimento ao Cliente	Horas	160	45,00	7.200,00
Empreiteira				
Arquiteto - Projeto	Horas	80	80,00	6.400,00
Arquiteto - Construção	Horas	528	80,00	42.240,00
Engenheiro de Obras	Horas	528	120,00	63.360,00
Engenheiro de Planejamento	Horas	80	120,00	9.600,00
Engenheiro Elétrico	Horas	88	120,00	10.560,00
Mão de Obra	Horas	5280	28,50	150.480,00
Materiais / Máquinas	Un.	1	398.745,00	398.745,00
Equipamentos				
Computador - Montagem	Un.	14	2.150,00	30.100,00
Computador - Inovação	Un.	2	3.880,00	7.760,00
Dispositivos de teste bluetooth	Un.	5	125,00	625,00
Filtro de Água	Un.	2	680,00	1.360,00
Geladeira	Un.	1	1.650,00	1.650,00
Impressora - Laser	Un.	2	450,00	900,00
Impressora - Multifuncional	Un.	1	870,00	870,00
Kit de Ferramentas	Un.	8	175,00	1.400,00
Máquina de embalagem	Un.	2	782,00	1.564,00
Micro-ondas	Un.	1	350,00	350,00
Parafusadeira	Un.	4	190,00	760,00
Telefone	Un.	16	160,00	2.560,00
Utensílios de cozinha	Un.	1	450,00	450,00
Legalizações				
Abertura de Empresa	Un.	1	1.890,00	1.890,00
Habite-se	Un.	1	5.500,00	5.500,00

Licenças	Un.	3	6.500,00	19.500,00
Móveis				
Armário - Escritório	Un.	10	688,00	6.880,00
Armários - Copa	Un.	3	520,00	1.560,00
Bancada de Embalagem	Un.	1	980,00	980,00
Bancada de Montagem/Teste	Un.	8	642,00	5.136,00
Cadeiras - Escritório	Un.	22	280,00	6.160,00
Cadeira de Gerência	Un.	1	1.350,00	1.350,00
Cadeiras - Copa	Un.	7	190,00	1.330,00
Estante	Un.	20	370,00	7.400,00
Mesas- Escritórios	Un.	6	795,00	4.770,00
Mesas- Gerência	Un.	1	1.800,00	1.800,00
Mesas- Copa	Un.	1	1.550,00	1.550,00
Sofá	Un.	2	970,00	1.940,00
Reserva de Contingência				
Reserva de Contingência	Un.	1	150.000,00	150.000,00
ServiçosTerceirizados				
Água	Mês	6	180,00	1.080,00
Distribuição dos Produtos	Mês	1	3.880,00	3.880,00
Luz	Mês	6	270,00	1.620,00
Promoção do Produto	Mês	1	25.500,00	25.500,00
Serguros	Mês	2	4.870,00	9.740,00
Serviços Contábeis e RH	Mês	6	920,00	5.520,00
Técnicos	Un.	4	1.020,00	4.080,00
Telefonia / Internet	Mês	3	245,00	735,00
Sustentabilidade				
Ar-Condicionado Split Teto Inverter Fujitsu 32.000 BTUs	Un.	3	7.299,00	21.897,00
Bicicletário	Un.	1	285,00	285,00
Cisterna de Água 2500L	Un.	2	1.219,90	2.439,80
Descargas	Un.	6	349,50	2.097,00
Kit de Aquecimento Solar	Un.	1	2.549,10	2.549,10
Kit Gerador Fotovoltaico 5,12kWp	Un.	1	34.046,00	34.046,00
Lâmpadas LED- 9W	Un.	52	28,90	1.502,80
Monitoramento do Ar	Un.	1	1.348,00	1.348,00
Refletor LED - 50W	Un.	6	89,90	539,40
Registro de Vazão chuveiro	Un.	2	589,20	1.178,40
Sensores de presença	Un.	8	37,85	302,80
Sistema de captação de água da chuva	Un.	4	788,00	3.152,00
Torneira - banheiro	Un.	6	189,95	1.139,70
Torneira - copa	Un.	1	278,00	278,00
Total				**2.042.928,00**

Gráfico 7-1 Distribuição dos Custos e Despesas.

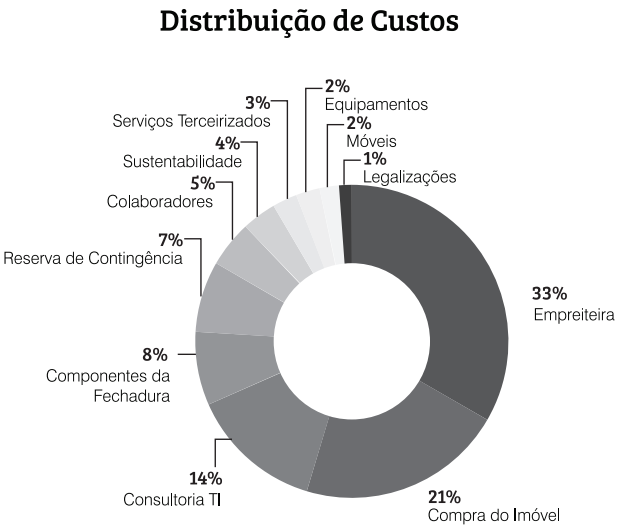
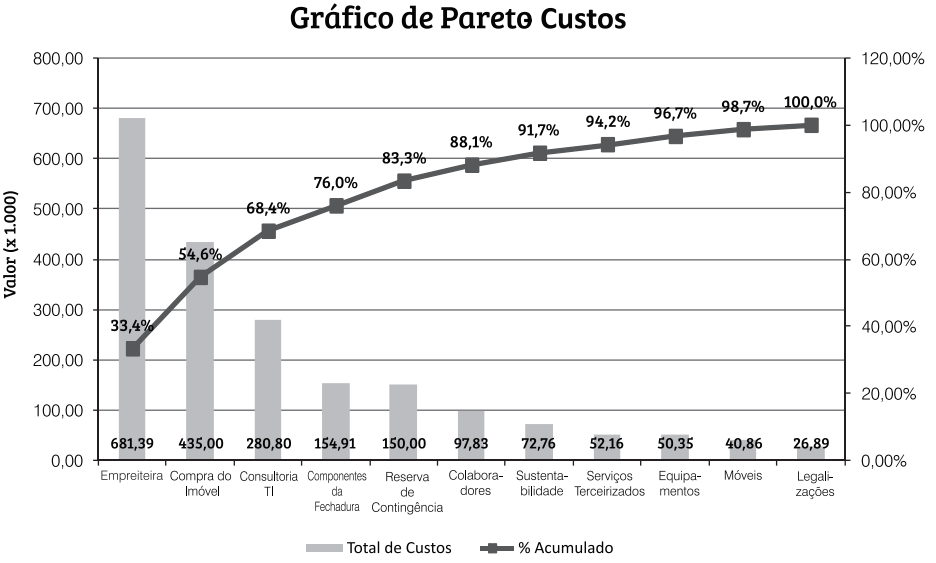


Gráfico 7-2 Gráfico de Pareto: Custos.

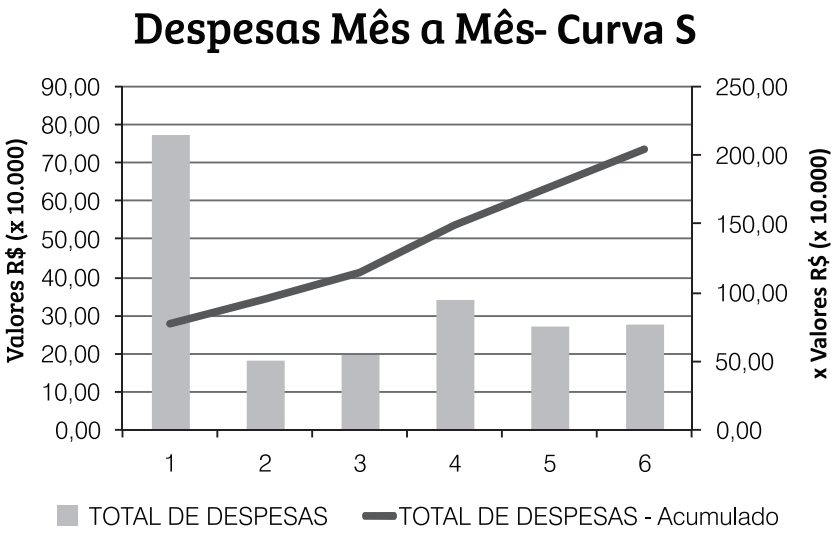


7.2 Fluxo de Caixa Detalhado

Tabela 7-3 Fluxo de Caixa Detalhado Fase de Projeto.

Período	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total
DESPESAS DE PROJETO							
1. Compra do Imóvel	**435.000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**435.000,00**
2. Serviços Terceirizados	**1.370,00**	**1.370,00**	**1.370,00**	**4.815,00**	**11.725,00**	**48.305,00**	**68.955,00**
2.1. Contabilidade	*920,00*	*920,00*	*920,00*	*920,00*	*920,00*	*920,00*	*5.520,00*
2.2. Seguradora	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*4.870,00*	*4.870,00*	*9.740,00*
2.3. Marketing	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*25.500,00*	*25.500,00*
2.4. Treinamentos	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*2.040,00*	*2.040,00*	*4.080,00*
2.5. Logística	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*3.880,00*	*3.880,00*
2.6.Telefonia / Internet	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*245,00*	*245,00*	*245,00*	*735,00*
2.7. Energia Elétrica	*270,00*	*270,00*	*270,00*	*270,00*	*270,00*	*270,00*	*1.620,00*
2.8. Água	*180,00*	*180,00*	*180,00*	*180,00*	*180,00*	*180,00*	*1.080,00*
2.9. Provedor de Serviços Web	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*3.200,00*	*3.200,00*	*3.200,00*	*9.600,00*
2.10. Serviços de Atendimento ao Cliente	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*7.200,00*	*7.200,00*
2.11. Manutenções	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*

Gráfico 7-3 Curva "S".



7.3 Controle do Orçamento

O orçamento do projeto deve ser atualizado mensalmente pelo gerente do projeto através da planilha de desempenho de custos abaixo identificada, levando em consideração que os custos explícitos no plano foram estimados pelo levantamento quantitativo do projeto.

Os custos do projeto serão gerenciados por meio do orçamento previsto, pelo fluxo de caixa e pela curva S apresentada de progressão do projeto.

Qualquer mudança no orçamento deve ser aprovada pelo gerente do projeto/ patrocinadores.

Foi previsto um custo de R$ 2.042.928,00. Além deste custo, está previsto um valor de R$ 150.000,00 para contingências. Este valor deve ser aprovado pelo gerente do projeto/ patrocinadores, e tratado como uma ordem de mudança.

Tabela 7-4 Desempenho de Custos do Projeto.

Custo	Valor Planejado (VP)	Valor Agregado (VA)	Custo Real (CR)	Variação de Custo (VC)	Variação do Prazo (VPR)	Índice de Desempenho de Custo (IDC)	Índice de Desempenho de Prazo (IDP)	Estimativa para Término (EPT)	Índice de Desempenho para o Término (IDPT)	Status do Projeto (Prazo)
Empreiteira	R$ 681.385,00									
Compra do Imóvel	R$ 435.000,00									
Consultoria TI	R$ 280.800,00									
Componentes da Fechadura	R$ 154.908,00									
Reserva de Contingência	R$ 150.000,00									
Colaboradores	R$ 97.830,00									
Sustentabilidade	R$ 72.755,00									
Serviços Terceirizados	R$ 52.155,00									
Equipamentos	R$ 50.349,00									
Móveis	R$ 40.856,00									
Legalizações	R$ 26.890,00									

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho do projeto da fábrica SMART-KEY foi estruturado com as normas de gestão relacionadas a seguir, bem como exigido por todos os fornecedores contratados para a execução da obra:

- NBR ISO 9001/2008;
- NBR ISO 14001/2004;
- OHSA 1800.

8.1 Política da Qualidade:

A política da qualidade da fábrica SMART-KEY reside em cumprir com:

- Os prazos de entrega;
- Os objetivos de custos;
- O cumprimento rigoroso da legislação, regulamentação e das restrições legais do meio ambiente;
- As especificações técnicas apresentadas no projeto.

8.2 Requisitos do Projeto – Plano de Verificação dos Entregáveis

Tabela 8-1 Requisitos da Qualidade.

Cód. EAP	Entregável	Critério de Aceite	Responsável pelo Aceite
1.1.1	Plano do Projeto	Todo novo documento ou eventual alteração realizada deve ser aprovada pelos patrocinadores do projeto. O GP deve atualizar o andamento das atividades do projeto e apresentá-lo periodicamente aos principais interessados.	Gerente de Projeto
1.1.1.1	Escopo	Documento deverá conter a assinatura de todas as partes envolvidas.	Gerente de Projeto
1.1.1.2	Tempo	O Gerente do Projeto será responsável por elaborar o plano de gerenciamento do tempo e realizar reuniões periódicas para atualizar a equipe do projeto.	Gerente de Projeto
1.1.1.3	Custo	O Gerente de Projeto deverá informar o quanto será gasto em cada etapa do projeto. Ocorrendo custos adicionais para o projeto, somente o Gerente de Projetos poderá aprovar.	Gerente de Projeto
1.1.1.4	Qualidade	Somente o Gerente de Projeto poderá alterar a Matriz de Responsabilidades para garantir a qualidade das atividades do projeto.	Gerente de Projeto

1.1.1.5	RH	Não deverá ocorrer superalocação de recursos nas atividades do projeto.	Gerente de Projeto
1.1.1.6	Comunicação	Somente o Gerente de Projetos estará autorizado a divulgar o plano de reuniões e sua periodicidade.	Gerente de Projeto
1.1.1.7	Riscos	Apenas o Gerente de Projeto poderá autorizar a utilização da Reserva de Contingência para tratativas dos riscos que envolvam aumento no orçamento do projeto.	Gerente de Projeto
1.1.1.8	Aquisição	Qualquer aquisição somente poderá ser realizada com a aprovação do Gerente de Projeto.	Gerente de Projeto
1.1.1.9	Stakeholders	O Gerente de Projeto deverá realizar reuniões semanais de forma presencial ou remota com toda a equipe do projeto.	Gerente de Projeto
1.2.1	Civil	Serão solicitados orçamentos de empresas distintas. No mínimo três orçamentos para aprovação daquele que apresentar o melhor custo-benefício.	Equipe de Engenharia
1.2.1.1	Área Externa		
1.2.1.2	Área Interna - Térreo		
1.2.1.3	Área Interna - Mezanino		
1.2.2	Elétrica	Serão solicitados orçamentos de empresas distintas. No mínimo três orçamentos para aprovação daquele que apresentar o melhor custo-benefício.	Engenheiro Elétrico
1.2.2.1	Energia elétrica de rede	Os recursos elétricos providos pela companhia de abastecimento não deverão ultrapassar 80% do consumo total.	Equipe de Engenharia
1.2.2.2	Energia elétrica renovável	Serão solicitados três orçamentos de empresas distintas e ordenados seguindo uma matriz de priorização, consideran do preço, prazo e qualidade. Será escolhida a empresa que apresentar melhor custo-benefício.	Engenheiro Elétrico
1.2.3	Hidráulica	Serão solicitados orçamentos de empresas distintas. Tem no mínimo 3 orçamentos para aprovação daquele que apresentar o melhor custo benefício.	Equipe de Engenharia
1.2.3.1	Companhia de abastecimento	Os recursos hídricos providos pela companhia de abastecimento não deverão ultrapassar 70% do consumo total.	Equipe de Engenharia

8.3 Indicadores da Qualidade

Tabela 8-2 Indicadores da Qualidade.

Cod.	Requisitos	Indicadores	Metas	Forma de Monitoramento	Quem Mede?
1	Projeto no prazo	IDP - Índice de Desempenho do prazo	>= 1	Uso de Gerenciamento do Valor Agregado através do cronograma.	Gerente do projeto
2	Projeto dentro do orçamento	IDC - Índice de Desempenho do custo	>=1	Uso de Gerenciamento do Valor Agregado através do cronograma.	Gerente do projeto

3	Cumprimento do escopo do projeto	ICP - Indicadores de Cumprimento do Plano do Projeto	> 0,95	Mensurando a porcentagem de conclusão do projeto através da razão entre o previsto e o realizado, além da previsão dos dias em atraso.	Gerente do projeto
4	Satisfação dos clientes	Atendimento ao prazo de entrega estabelecido e requisitos solicitados	100%	Acompanhamento quinzenal do cronograma fisico e financeiro.	Gerente do projeto
5	Capacitação dos funcionários	% horas em treinamento / horas trabalhadas	5%	Acompanhamento mensal da matriz de treinamentos + horas em momentos da qualidade.	Supervisor Técnico
6	Melhoria Contínua dos processos	Atendimento aos indicadores de produtividade estabelecidos nos Processos Operacionais	> 10%	Apuração Mensal.	Supervisor Técnico
7	Segurança do Trabalho	Número de acidentes	0	Mensal/Registro de acidentes.	Supervisor Técnico
8	Respeito à sociedade	Número de autuações municipais	0	Mensal/Registro de reclamações.	Gerente do projeto
9	Comunicação	Relatórios de andamento do projeto	recebimento do relatório	Confirmação do recebimento do relatório.	Gerente do projeto
10	Qualidade	Relatório de não conformidade	95% de não conformidade	Auditoria interna; ações corretivas e preventivas.	Gerente do projeto

8.4 Planejamento de Auditorias

Tabela 8-3 Planejamento de Auditorias.

Revisões de Qualidade	Data Prevista	Auditor responsável	Comentários
Auditoria de Riscos	10/01/2016	Gerente Financeiro	Monitoramento e controle do risco é o processo de identificar e de assegurar o controle do risco, monitorando riscos residuais e identificando novos riscos, assegurando a execução dos planos do risco e avaliando sua eficiência na redução dos riscos.
Auditoria de Escopo	15/01/2016	Gerente de Relações Comerciais	Assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem-sucedida o projeto.
Auditoria de Custos	15/01/2016	Gerente de Produção e Qualidade	Assegurar que o projeto será concluído dentro do orçamento aprovado.

Auditoria de recursos humanos	15/01/2016	Gerente Financeiro	Possibilitar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Isto inclui todos os interessados do projeto – patrocinadores, clientes, parceiros, contribuintes individuais.
Auditoria de sustentabilidade	30/03/2016	Equipe de Engenharia	Verificar se o projeto atende às especificações da certificação LEED.
Auditoria de Qualidade	15/05/2016	Gerente de RH	Garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais ele foi empreendido. Isto inclui "todas as atividades da função de gerência geral que determinam as políticas de qualidade, objetivos e responsabilidades e para a implementação destes, por meio de planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade, dentro do sistema de qualidade.
Auditoria de Aquisições	01/06/2016	Supervisor Técnico	Obtenção de bens e serviços para realizar o escopo do projeto, externos à organização executora.
Auditoria Final de Aceitação	10/06/2016	Cliente	Verificar o nível de satisfação do cliente com a execução do projeto.
Auditoria de Encerramento	10/06/2016	Cliente	Verificar se todos os entregáveis foram validados de acordo com os critérios de aceite previamente definidos.

8.5 Auditoria de Encerramento

Principais objetivos:

- Verificar se o processo definido pelo Plano de Gerenciamento do Projeto foi seguido corretamente, através de evidências de execução das atividades;
- Verificar se todos os entregáveis foram validados de acordo com os critérios de aceite previamente definidos;
- Verificar o nível de satisfação do cliente com a execução do projeto;
- Verificar se os resultados do projeto foram analisados e se estão disponíveis para a empresa e para outros projetos.

Tabela 8-4 Check-list da Auditoria de Encerramentos.

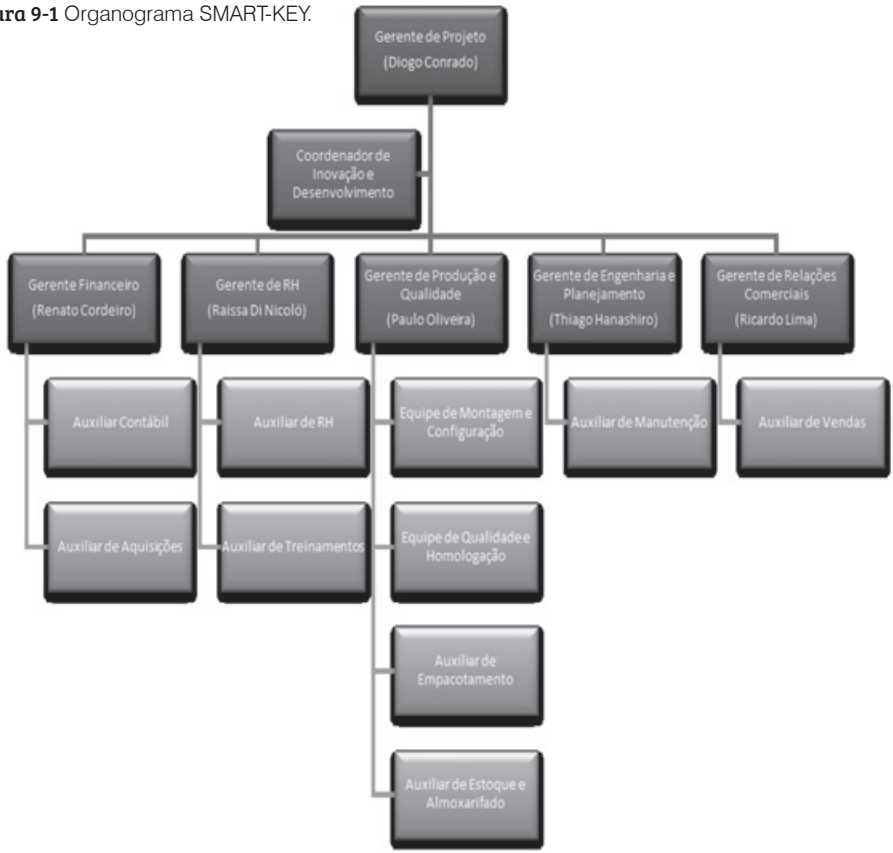
Check-list de Encerramento do Projeto	SIM	NÃO	Comentários
No encerramento do projeto, os procedimentos de finalização de contratos, documentações e auditoria de resultados forma realizados?			
Os patrocinadores estão satisfeitos com o produto principal?			
Os patrocinadores e a equipe do projeto estão satisfeitos com os resultados obtidos?			
Para assegurar a fabricação do produto do projeto foi criado e realizado um processo de treinamento para equipe de operações do cliente?			

Houve desvios de esforço ou prazo durante a execução do projeto? Em caso afirmativo, houve necessidade de alteração contratual?			
Ainda em caso de desvios, foram gerados documentos de análise de causa raiz? Foram identificadas recomendações para projetos futuros afim de evitar que novos desvios ocorram pelos mesmos motivos?			
Foi realizada uma reunião de término do projeto, expondo as lições aprendidas?			
Algum resultado do projeto pode ser utilizado ou compartilhado com outro departamento ou equipe de projetos da Empresa?			

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

9.1 Organograma SMART-KEY

Figura 9-1 Organograma SMART-KEY.



9.2 Matriz de Responsabilidade (RAM)

Tabela 9-1 Matriz de Responsabilidade – Fase de Projeto.

Atividades / Recursos	Gerente de Projeto	Coordenador de Inovação e Desenvolvimento	Gerente Financeiro	Gerente de RH	Gerente de Produção e Qualidade	Gerente de Eng e Planejamento	Gerente de Relações Comerciais
Análise Estratégica	R	P	I	P	I	P	C
Análise de Viabilidade	A		R		I		
Plano de Gerenciamento de Escopo	R		I			C	
Plano de Gerenciamento do Tempo	A	R	C			I	
Plano de Gerenciamento dos Custos	A	I	R	I	I	I	I
Plano de Gerenciamento da Qualidade	A	I			R	C	I
Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	A		C	R	I		I
Plano de Gerenciamento das Comunicações	A		I	C		P	R
Plano de Gerenciamento de Riscos	A	I	I	I	I	R	C
Plano de Gerenciamento de Aquisições	A		R	I	C	C	

Legenda: P – Participante | R Responsável | C Consultor | I Informado | A Aprovador

9.3 Descrição de Funções e Responsabilidades

Tabela 9-2 Funções e Responsabilidades.

Função	Responsabilidades
Gerente de Projeto	Desenvolver a análise estratégica e elaborar o plano de gerenciamento do escopo do projeto da implementação da fábrica e da produção das fechaduras. Acompanhar os planos de viabilidade, risco, tempo, custos, qualidade, RH, comunicações e aquisições. Tomar decisões em momentos críticos do projeto. Analisar e controlar os custos.
Analista de Inovação e Desenvolvimento	Desenvolvimento do plano de gerenciamento de tempo do projeto de implementação da fábrica. Desenvolvimento da fechadura. Garantia de segurança da fechadura. Desenvolvimento, atualização e manutenção dos softwares relacionados à fechadura.

	Website do produto. Infraestrutura de tecnologia do produto. Gerenciamento de serviços de desenvolvimento de sistemas contratados com terceiros. Atualização e inovações tecnológicas.
Gerente Financeiro - Contabilidade	Estudo de viabilidade do projeto. Desenvolvimento do plano de gerenciamento de custos da implementação da fábrica, bem como dos custos para o desenvolvimento e a produção das fechaduras.
Auxiliar Contábil - Contabilidade	Controle financeiro do projeto.
Analista de RH	Desenvolvimento do plano de gerenciamento de recursos humanos da fábrica.
Auxiliar de RH	Contratações e desligamentos. Gerenciamento de benefícios dos colaboradores da fábrica. Montagem do plano de treinamento dos colaboradores. Contratação deempresas especializadas para os treinamentos que serão realizados.
Gerente de Produção e Qualidade / Coordenador de Fábrica	Levantamento e controle das aquisições do projeto. Desenvolvimento do plano de gerenciamento de qualidade do projeto. Responsável pelo levantamento e atualização dos recursos para produção das fechaduras na fábrica.
Equipe de Montagem e Configuração	Montagem das fechaduras. Configuração das fechaduras. Cadastramento das fechaduras no sistema on-line. Teste inicial das fechaduras.
Equipe de Qualidade e Homologação	Análise da montagem das fechaduras. Testes de funcionamento das fechaduras. Atribuição de selo de qualidade.
Auxiliar Embalador	Análise final da fechadura. Empacotamento da fechadura. Armazenamento em estoque.
Estoquista	Atualização constante do sistema de controle de peças em estoque. Atualização frequente do sistema de controle de fechaduras produzidas. Solicitação de peças de reposição. Informação de lotes de fechaduras disponíveis para envio a clientes. Disponibiliza ção de peças para a bancada de montagem e configuração. Recebimento e armazenamento das fechaduras da bancada de empacotamento. Organização dos produtos em estoque. Otimização dos espaços no estoque.

Gerente de Engenharia e Planejamento	Desenvolvimento do plano de gerenciamento de risco. Acompanhamento e aprovações na fase de reforma da fábrica.
Zelador	Cuidados com o sserviços gerais de manutenção. Cuidados com os serviços de limpeza.
Gerente de Relações Comerciais	Desenvolvimento do plano de comunicação do projeto. Mapeamento de clientes potenciais.
Auxiliar de Vendas	Contato com clientes.

9.4 Plano de Treinamentos

Tabela 9-3 Plano de Treinamento.

Treinamento	Descrição	Gerente de Projeto	Coordenador de Inovação e Desenvolvimento	Gerente Financeiro e Equipe	Gerente de RH e Equipe	Gerente de Produção e Qualidade e Equipe	Gerente de Eng e Planejamento e Equipe	Gerente de Relações Comerciais e Equipe
Liderança e Gestão de Pessoas	Curso com objetivo de capacitar os líderes e coordenadores no desenvolvimento de liderança funcional.	X	X	X	X	X	X	X
Segurança do Trabalho	Curso com o objetivo de capacitar a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais.	X	X	X	X	X	X	X
Eletrônica– Módulos I, II e III	Curso com objetivo de capacitar os montadores e técnicos de qualidade para a produção das fechaduras que serão produzidas.		X			X		
Administração de Banco de Dados	Curso com objetivo de capacitar os colaboradores que atuarão na administração das bases de dados do sistema interno da empresa.		X			X		
Técnicas de Vendas e Captação de Clientes	Curso com objetivo de atualizar os vendedores com novas técnicas de abordagem e vendas para clientes.							X
Curso de Certificação Profissional LEED	Curso com o objetivo de capacitar profissionais que tragam soluções sustentáveis para a fábrica.	X					X	

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1 Abordagem dos Stakeholders

A tabela abaixo mostra a análise de intervenientes e sua respectiva indicação do grau de "Poder" e grau de "Interesse", como também as ações de abordagem:

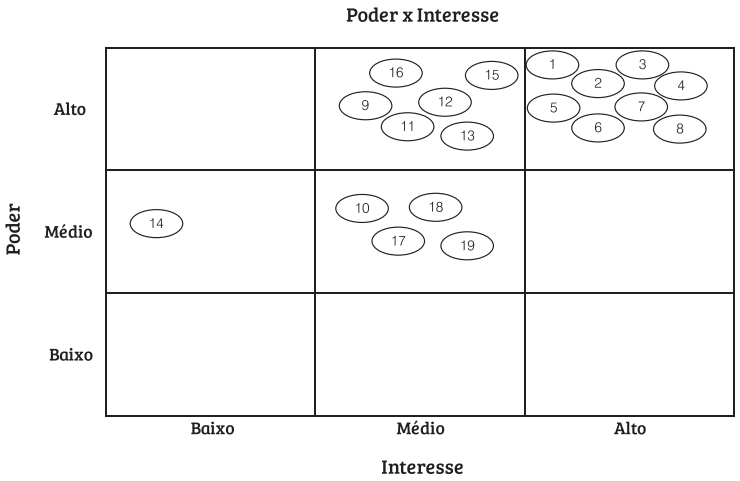
Tabela 10-1 Abordagem dos Stakeholders.

Stakeholder	Grau de Poder	Grau de Interesse	Ações de Abordagem	Custo da Ação
1. Sponsors	Alto	Alto	Convencer sobre a importância e os benefícios do projeto.	-
2. Gerente Geral do Projeto	Alto	Alto	-	-
3. Responsável Administrador Financeiro	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
4. Responsável RH/ Contratações	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
5. Responsável Produção/Qualidade	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
6. Responsável Técnico/Inovação	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
7. Responsável Eng. / Planejamento	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
8. Responsável Relações Comerciais	Alto	Alto	Treinar / Mostrar a importância de adotar a metodologia de Gerenciamento de Projeto.	R$ 1.000,00
9. Fornecedor de equipamentos de informática / maquinário fábrica	Alto	Médio	Mostrar a importância do projeto, possibilidade de compra de novos produtos / serviços.	Custo embutido no orçamento do projeto.
10. Fornecedor dos móveis da fábrica	Médio	Médio	Destacar a possibilidade de adquirir novos produtos conforme o crescimento da fábrica	Custo embutido no orçamento do projeto.

11. Fornecedor de adequações arquitetônicas	Alto	Médio	Destacar a importância das adequações para atender aos padrões de sustentabilidade, promovendo também crescimento da parceria.	Custo embutido no orçamento do projeto.
12. Fornecedor de adequações de construção civil	Alto	Médio	Destacar a importância das adequações para atender aos padrões de sustentabilidade, promovendo também crescimento da parceria.	Custo embutido no orçamento do projeto.
13. Fornecedor de adequações elétricas / hidráulicas	Alto	Médio	Destacar a importância das adequações para atender aos padrões de sustentabilidade, promovendo também crescimento da parceria.	Custo embutido no orçamento do projeto.
14. Fornecedor de embalagens	Médio	Baixo	Destacar a possibilidade de adquirir novos produtos conforme o crescimento da demanda, gerando mais rentabilidade para o prestador de serviço.	Custo embutido no orçamento do projeto.
15. Fornecedor do software da fechadura	Alto	Médio	Destacar a possibilidade de adquirir novos produtos / serviços conforme o crescimento do negócio.	Custo embutido no orçamento do projeto.
16. Fornecedor dos componentes eletrônicos da fechadura	Alto	Médio	Destacar a possibilidade de adquirir novos produtos / serviços conforme o crescimento do negócio.	Custo embutido no orçamento do projeto.
17. Fornecedor de Consultoria Contábil	Médio	Médio	Mostrar a importância de crescimento da demanda da fábrica, necessitando de mais serviços e contribuindo para a rentabilidade do prestador de serviço.	Custo embutido no orçamento do projeto.
18. Fornecedor de Consultoria de Manutenção	Médio	Médio	Mostrar a importância de crescimento da demanda da fábrica, necessitando de mais serviços e contribuindo para a rentabilidade do prestador de serviço.	Custo embutido no orçamento do projeto.
19. Fornecedor de Consultoria de Despachante	Médio	Médio	Mostrar a importância de crescimento da demanda da fábrica, necessitando de mais serviços e contribuindo para a rentabilidade do prestador de serviço.	Custo embutido no orçamento do projeto.

Para uma melhor ilustração, segue o gráfico de “Poder” x “Interesse” dos stakeholders, seguindo as numerações destacadas para cada um dos itens.

Figura 10-1 Poder x Interesse.



Legenda:

1. Sponsors
2. Gerente Geral do Projeto
3. Responsável Administrador Financeiro
4. Responsável RH / Contratações
5. Responsável Produção/Qualidade
6. Responsável Técnico/Inovação
7. Responsável Eng. / Planejamento
8. Responsável Relações Comerciais
9. Fornecedor de equipamentos de informática / maquinário fábrica
10. Fornecedor dos móveis da fábrica
11. Fornecedor de adequações arquitetônicas
12. Fornecedor de adequações de construção civil
13. Fornecedor de adequações elétricas / hidráulicas
14. Fornecedor de embalagens
15. Fornecedor do software da fechadura
16. Fornecedor dos componentes eletrônicos da fechadura
17. Fornecedor de Consultoria Contábil
18. Fornecedor de Consultoria de Manutenção
19. Fornecedor de Consultoria de Despachante

10.2 Plano de Reuniões

Abaixo segue o Plano de Reuniões, contendo mais detalhes de cada evento, responsável, stakeholders e frequência:

Tabela 10-2 Plano de Reuniões.

Evento	Objetivo	Responsável	Partes Interessadas	Frequência	Registro
Reunião de Kick-off	Formalizar o início do projeto apresentando objetivos, escopo, importância, prazos e custos estimados, elementos de alto nível da EAP, assim como estimular o engajamento da equipe.	Gerente do Projeto	Sponsors, Gerente e Representantes da equipe do projeto	Única / Início do Projeto	Ata da reunião.
Reunião de andamento do projeto	Reuniões para avaliação do projeto em relação a prazos, custos, qualidade, riscos, recursos humanos, escopo, comunicações, aquisições e integração.	Gerente do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Mensal	Relatório de Status do Projeto.
Reunião para registro e acompanhamento de problemas	Apresentar e registrar os problemas identificados / estudar as possíveis soluções / Endereçar o(s) responsável(is) pela solução.	Gerente do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Quando necessário	Atas de reunião e relatórios de registros de problemas.
Reunião para registro e acompanhamento de mudanças	Apresentar e registrar as solicitações de mudanças / Avaliar os impactos. Endereçar os responsáveis que atuarão no processo da mudança identificada.	Gerente do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Quando necessário	Atas de reunião, relatórios de registros de solicitação e aprovação de mudanças.
Reunião para registro e acompanhamento de ações corretivas / preventivas	Apresentar e registrar as ações preventivas e corretivas necessárias do projeto. Endereçar os responsáveis que atuarão no processo das ações identificadas.	Gerente do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Quinzenal	Relatório de registros de ações preventivas / corretivas.
Reunião para registro de lições aprendidas	Identificar e registrar os sucessos e fracassos ocorridos do Projeto para uso futuro.	Gerente do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Semanal, nos últimos dois meses do projeto.	Banco de dados de lições aprendidas.
Reunião para avaliação da equipe do projeto	Aplicar a avaliação de desempenho da equipe.	Gerente do Projeto / Equipe do Projeto	Gerente e Equipe do Projeto	Única / Final do Projeto	Fomulário de Avaliação de Desempenho.
Reunião para avaliação dos Fornecedores	Avaliar o desempenho dos Fornecedores provendo o feedback necessário.	Gerente do Projeto / Equipe do Projeto	Fornecedores	Trimestral	Fomulário de Avaliação de Desempenho.
Reunião de encerramento	Oficializar e documentar a aceitação do encerramento do projeto.	Gerente de Projeto	Sponsors, Gerente e Representantes da equipe do projeto.	Única / Final do Projeto	Termo de aceitação de entrega do Projeto.

10.3 Plano de Divulgação

A divulgação de informações relacionadas a execução do Projeto ocorrerá de acordo com a Matriz abaixo:

Tabela 10-3 Plano de Divulgação.

Comunicação / Documento	O que ?	Quem ?	Por que ?	Quando ?	Onde ?	Como ?
Relatório do Plano do Projeto	Definição e documentação das diretrizes do Projeto.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto / Sponsors **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto /Patrocinadores	Manter integração e sinergia da equipe.	Apresentado no início do Projeto e sob demanda ao longo do Projeto.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Acompanhamento do Executivo	Documento que contém informações de forma macro do Planejado x Realizado em relação aos Prazos e Custos, como também os principais Riscos e Mudanças identificadas.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Sponsors **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Sponsors	Manter os Sponsors informados e receber feedbacks.	Apresentado mensalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Acompanhamento do Progresso do Projeto	Documento que contém detalhes de todos os *deliverables* do Projeto, comparando o *baseline* e o status atual.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Manter integração da equipe do projeto e status atual.	Apresentado semanalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Acompanhamento do Orçamentário	Documento que contém detalhes de todos os Custos do Projeto, comparando o orçamento planejado x realizado.	**Quem Gera:** Gerente de Projeto / Responsável Administrador Financeiro. **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / GP / Resp. Adm. Financeiro	Manter Sponsors e equipe do Projeto informados a fim de obter aprovações quando necessário.	Apresentado semanalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.

Relatório de Acompanhamento dos Riscos	Detalha todos os Riscos e pontos de atenção identificados no Projeto, bem como as medidas para minimizar os impactos.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Alertar a equipe do Projeto e possíveis impactos das entregas.	Apresentado Quinzenalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Registro dos Problemas	Contém a lista de todos os problemas ocorridos durante o Projeto e as respectivas soluções / workaround.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Manter engajamento da equipe e senso de urgência em aplicar as soluções.	Apresentado Quinzenalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Registro das Mudanças	Relatório que contém de forma detalhada todas as mudanças identificadas no ciclo de vida do Projeto.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipedo Projeto / Gerente de Projetos	Manter Sponsors e equipe do Projeto informados a fim de obter aprovações quando necessário.	Apresentado mensalmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Avaliação de Fornecedores	Documento que contém de forma detalhada o desempenho de cada fornecedor em relação a custo, qualidade e prazos.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Fornecer feedback aos respectivos fornecedores.	Apresentado Trimestralmente.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.

Relatório de Lições Aprendidas	Relatório que contém o registro dos sucessos e fracassos do projeto.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Permitir desenvolvimento de toda a equipe do Projeto, para aplicar as melhores práticas em projetos futuros.	Apresentado ao final do projeto.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Avaliação da Equipe do Projeto	Relatório de desempenho dos integrantes do projeto.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos **Quem Lê:** Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Permitir a cada integrante do projeto o entendimento de seu desempenho no projeto.	Apresentado ao final do projeto.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório de Apresentação dos Resultados	Dashboard que contém informações do Projeto para apresentação em reunião de encerramento.	**Quem Gera:** Gerente de Projetos/ Equipe do Projeto **Quem Lê:** Gerente de Projetos / Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Permitir a todos os stakeholders o resultado de sua participação ao longo do projeto.	Apresentado ao final do projeto.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.
Relatório das Atas de Reuniões	Documentos que contém o resumo dos principais assuntos discutidos em reuniões,como também as pendências, responsáveis e prazos conforme assuntos abordados.	**Quem Gera:** Equipe do Projeto **Quem Lê:** Gerente de Projetos / Equipe do Projeto **Quem Aprova:** Gerente de Projetos. **Quem Comenta:** Equipe do Projeto / Gerente de Projetos	Manter integração da equipe do projeto e entendimento de suas respectivas responsabilidades.	Uma por reunião realizada.	Sala de Reuniões	Email / Documentos eletrônicos disponibilizados no Site / Google Drive / Compartilhamento via Reuniões.

10.4 Relatório de Acompanhamento

Formato do Relatório de Acompanhamento

O relatório de acompanhamento abaixo será utilizado para organizar e documentar as informações de cada entrega do projeto, para que haja um comparativo entre a linha de base e realização do entregável.

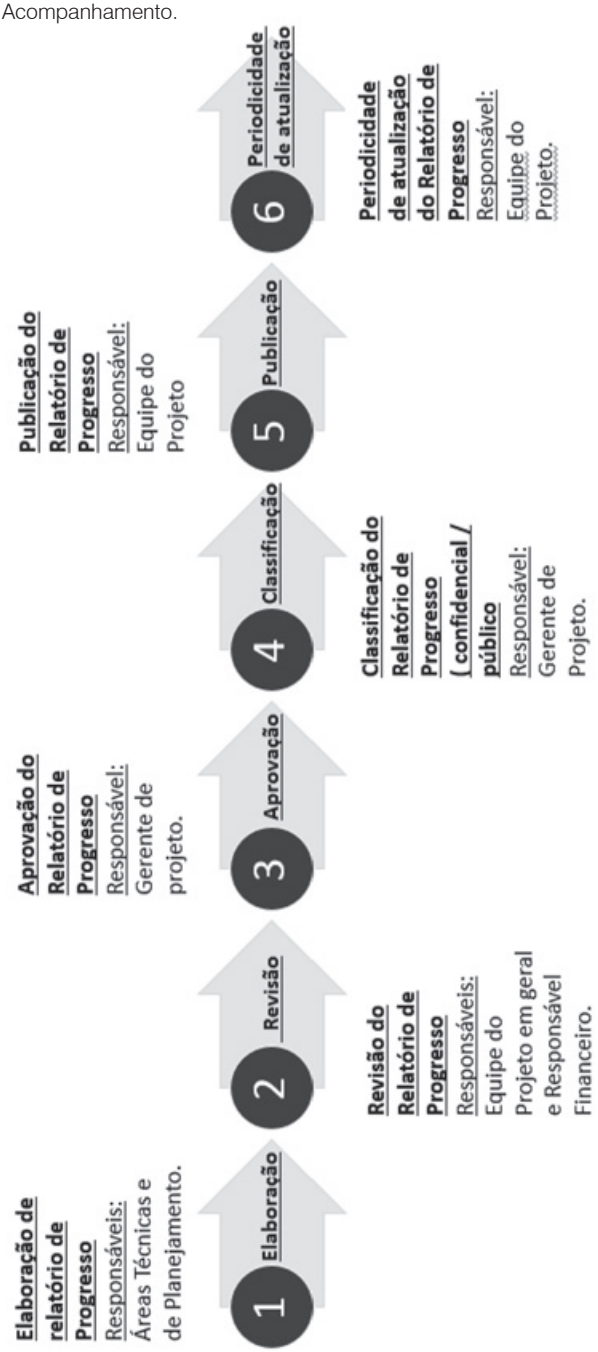
Tabela 10-4 Relatório de Acompanhamento.

Relatório de Acompanhamento				
Período de referência	**Início:** dd/mm/aaa		**Final:** dd/mm/aaa	
Gerente de Projeto	Diogo Conrado			
Entrega	**Data Prevista**	**Data Realizada**	**Observações**	
Situação Geral do Projeto				
Escopo	**Cronograma**	**Custo**	**Riscos**	**Qualidade**
Opções:	No prazo / Dentro do orçamento	Um pouco atrasado / Um pouco acima do orçamento	Muito atrasado / Muito acima do orçamento	
Resumo do Status				
Atividades realizadas no período				
Atividades planejadas para o próximo período				
Riscos Identificados				
Plano de ações				
Número	**Responsável**	**Data Estimada**	**Item**	
1				
2				
3				
4				
Controle de Solicitações de Mudança				
Número	**Status**	**Data da Solicitação**	**Descrição**	
1				
2				
3				
4				

Fluxo do Relatório de Acompanhamento

Este será o fluxo de elaboração de cada relatório de acompanhamento:

Figura 10-2 Fluxo do Relatório de Acompanhamento.



10.5 Plano de Gerenciamento da Documentação (*Document Management Plan*)

As documentações do projeto serão disponibilizadas para acesso remoto via SharePoint e Google Drive e ficarão armazenadas em um Servidor de acesso físico restrito. Algumas documentações serão consideradas "confidenciais", e será necessária a aprovação do Gerente de Projeto para este acesso e outras documentações serão consideradas "públicas", ou seja, para as quais não será necessária aprovação prévia.

Além disso, a estrutura para acesso via SharePoint, Google Drive e via Website serão categorizadas em documentações Gerenciais, Técnicas e Legais e poderão ou não solicitar credenciais de acesso.

Abaixo segue a lista de documentos e seu respectivo diretório de acesso: confidenciais ou públicos:

Tabela 10-5 Lista de Documentos.

Documento	Local de Armazenagem - Endereço Sharepoint	Classificação
Contratos	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Plano de Gerenciamento do Projeto	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosPublicos/	Público
Relatório de Acompanhamento-Executivo	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Acompanhamento - Progresso	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosPublicos/	Público
Relatório de Acompanhamento - Orçamentário	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Acompanhamento - Riscos	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Registro dos Problemas	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Registro das Mudanças	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Avaliação de Fornecedores	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório de Lições Aprendidas	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosPublicos/	Público
Relatório de Avaliação da Equipe do Projeto	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial

Relatório de Apresentação dos Resultados	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Relatório das Atas de Reuniões	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Manuais de Instalação, Operação e Manutenção	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosPublicos/	Público
Materiais de Treinamentos	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosPublicos/	Público
Documentação de Aquisições (Lista Fornecedores, Cotações, Contratos)	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Documentações da Certificação LEED	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Documentações de adequações civil / elétrica / hidráulica	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Documentações de aceites técnicos / funcionais	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial
Documentações de Legalização (Habite-se, CNPJ, Licenças)	sharepoint.smartkey/Projeto/FabricaSmartKey/Documents/DocumentosConfidenciais/	Confidencial

Estrutura Analítica dos Documentos (*Document Breakdown Structure*)

Figura 10-3 Estrutura Analítica dos Documentos.



Estrutura das pastas no Servidor de arquivos do Projeto fábrica Smart-Key:

Figura 10-4 Estrutura de Pastas do Servidor de Arquivos.



Estrutura das Pastas Google Drive:

As informações pertinentes ao projeto também serão disponibilizadas no Google Drive, que servirá como um acesso centralizado, caso algum profissional da equipe do projeto não esteja na intranet da empresa. Atenderá também como um local de armazenamento redundante das informações, caso ocorra qualquer indisponibilidade do Servidor local.

Website da Fábrica Smart-Key

O website do projeto também disponibilizará um acesso centralizado das documentações, e necessitará das credenciais do usuário para acesso às informações privilegiadas. Além disso, o site disponibilizará as últimas notícias e publicações do projeto.

O site está preparado para acesso nas mais diversas plataformas de sistemas operacionais como desktops e mobiles.

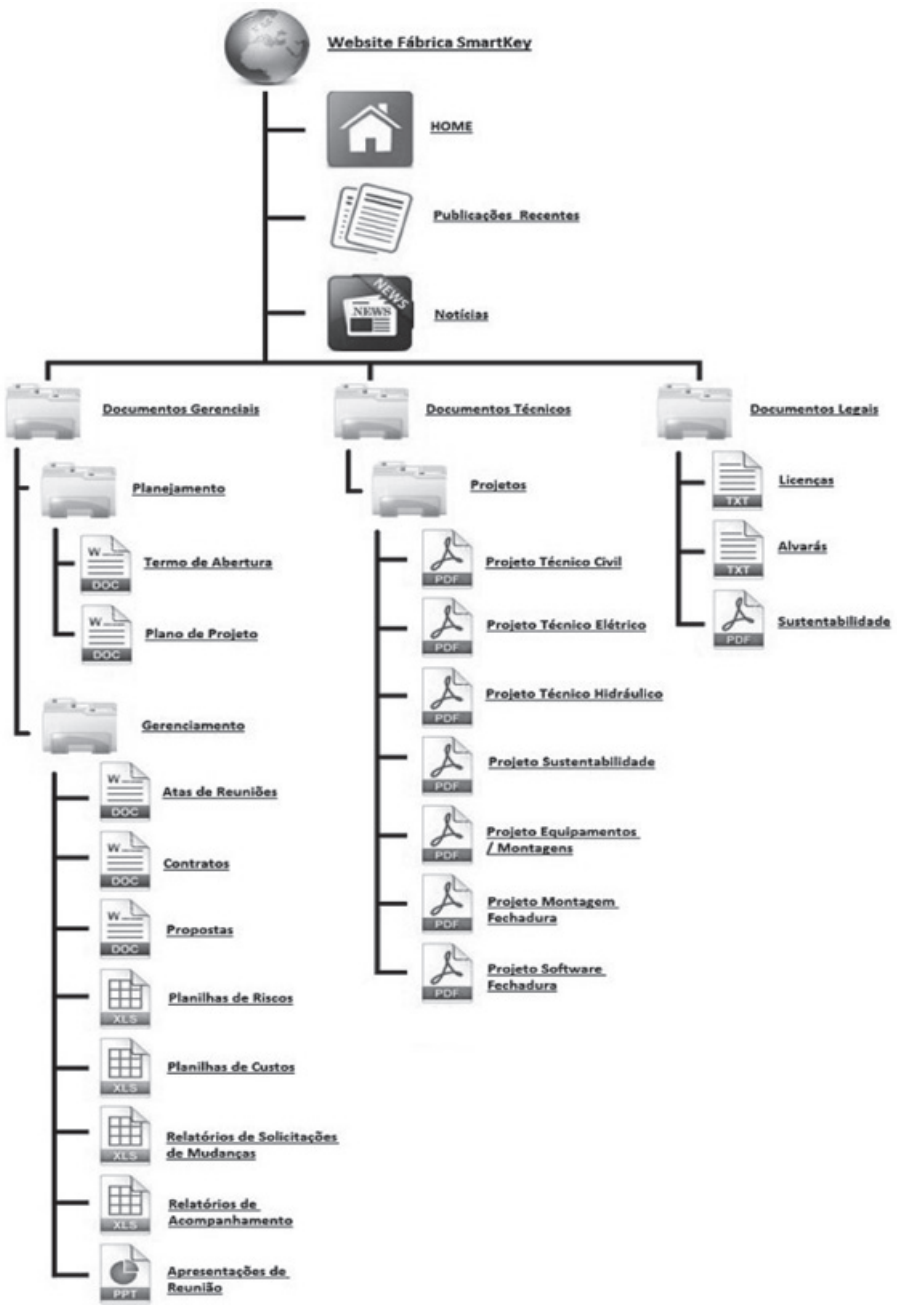
Abaixo segue a estrutura do website do Projeto Fábrica Smart-Key:

Figura 10-5 Website do Projeto da Fábrica Smart-Key.



Abaixo segue a estrutura do website do Projeto Fábrica Smart-Key:

Figura 10-6 Estrutura Website do Projeto da Fábrica Smart-Key.



11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

11.1 dentificação dos Riscos

Previamente foi elaborada uma lista com riscos identificados. Esta lista deve ser atualizada sempre que se identificar um novo risco sendo qualificado e quantificado, em reuniões de brainstorm, sendo lideradas pelo Gerente de projetos.

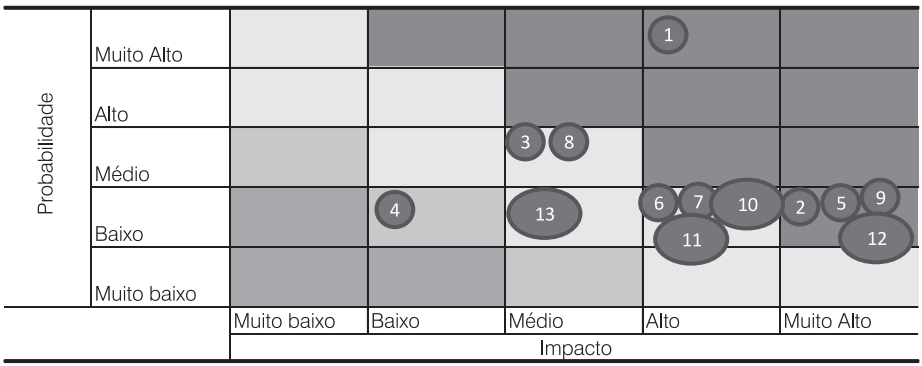
11.2 Análise Quantitativa

Para a qualificação serão consideradas duas variáveis: Probabilidade e Impacto, que serão pontuadas em Muito Alto (0,9), Alto(0,7), médio (0,5), baixo (0,3) e muito baixo(0,1).

Tabela 34 Análise quantitativa de riscos.

Nº	Descrição	Área relacionada	Tipo	Probabilidade (P)	Impacto (I)	PxI
1	Mudança Cambial.	Custo	Custo	0,9	0,7	0,63
2	Não atendimento aos requerimentos do LEED por parte de contratadas.	Contratações	Qualidade	0,3	0,9	0,27
3	Em casos de materiais importados, atraso na entregas.	Construção	Prazo	0,5	0,5	0,25
4	Atraso na entrega de material.	Construção	Prazo	0,3	0,3	0,09
5	Falta da mão de obra.	Construção	Prazo/custo	0,3	0,9	0,27
6	Integrantes do projeto não cumprirem suas obrigações conforme acordado no plano de comunicação.	Comunicação	Prazo/custo	0,3	0,7	0,21
7	Equipe do projeto não estar em sintonia com os demais integrantes e suas respectivas responsabilidades conforme definido no plano de comunicação.	Comunicação	Prazo/custo	0,3	0,7	0,21
8	Mensagens em reuniões / emails não ficar bem definidas para os integrantes do projeto.	Comunicação	Prazo/custo	0,5	0,5	0,25
9	O emissor não confirmar o total entendimento da informação do receptor (não solicitar feedback do receptor).	Comunicação	Prazo/custo	0,3	0,9	0,27
10	Escopo mal-definido nas contratações.	Escopo	Escopo	0,3	0,7	0,21
11	Custo mal-estimado.	Custo	Custo	0,5	0,7	0,35
12	Tempo de execução mal estimado.	Tempo	Prazo	0,3	0,9	0,27
13	Recursos mal-dimensionados.	RH	Custo/Prazo	0,3	0,5	0,15

Gráfico 9 Identificação de riscos.



Para a quantificação dos riscos, leva-se em consideração a probabilidade da ocorrência (análise feita por especialistas) e o valor referente ao risco. Com estas informações serão decididos os métodos de resposta aos riscos. Os riscos negativos encontrados na faixa vermelha e laranja devem ser preferencialmente transferidos para contratadas, ou mitigados. Os riscos dentro da faixa verde devem ser aceitos.

12. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Este plano descreve como serão administrados os processos de aquisições de bens e serviços neste projeto. As perguntas a serem respondidas no plano são: o quê, quanto, quando e como obter os bens e serviços necessários ao projeto. O plano de gerenciamento das aquisições, portanto, indica como o processo de aquisições será gerenciado através do planejamento das solicitação, da administração do contrato e do fechamento do contrato. Neste documento estão os modelos de pedido (compra ou serviço) e contratos.

12.1 Análise Fazer ou comprar

Tomando como base a EAP e a matriz de decisão *make and buy* do projeto, o time definiu o que poderá ser feito internamente e quais os pacotes que deverão ser contratados.

Tabela 12-1 Matriz *Make and Buy*.

Entregável	Risco Estratégico de Tercerizar	Qualificação Interna em Relação ao Melhor Fornecedor	Resultado
Plano do Projeto	Alto	Alta	Fazer
Escopo	Alto	Alta	Fazer
Tempo	Alto	Alta	Fazer
Custo	Alto	Alta	Fazer

Qualidade	Alto	Alta	Fazer
RH	Alto	Alta	Fazer
Comunicação	Alto	Alta	Fazer
Riscos	Alto	Alta	Fazer
Aquisição	Alto	Alta	Fazer
Stakeholders	Alto	Alta	Fazer
Civil	Baixo	Baixa	Adquirir
Cobertura	Baixo	Baixa	Adquirir
Arquitetura	Baixo	Baixa	Adquirir
Acabamento	Baixo	Baixa	Adquirir
Elétrica	Baixo	Baixa	Adquirir
Fotovoltaica	Baixo	Baixa	Adquirir
Companhia de Energia	Baixo	Baixa	Adquirir
Hidráulica	Baixo	Baixa	Adquirir
Capitação de Águas Pluviais - Reuso	Baixo	Baixa	Adquirir
Companhia de Abastecimento	Baixo	Baixa	Adquirir
Legalização	Baixo	Baixa	Adquirir
Habite-se	Baixo	Baixa	Adquirir
CNPJ	Baixo	Baixa	Adquirir
Licenças	Baixo	Baixa	Adquirir
Equipamentos	Baixo	Baixa	Adquirir
Informática	Baixo	Baixa	Adquirir
Máquinas	Baixo	Baixa	Adquirir
Móveis	Baixo	Baixa	Adquirir
Móveis do Escritório / Recepção	Baixo	Baixa	Adquirir
Móveis da Copa / Banheiros	Baixo	Baixa	Adquirir
Móveis da Área de Fabricação / Estoque	Baixo	Baixa	Adquirir
Embalagens	Baixo	Baixa	Adquirir
Empreiteiras	Baixo	Baixa	Adquirir
Arquitetura	Baixo	Baixa	Adquirir
Engenharia Civil	Baixo	Baixa	Adquirir
Consultoria TI Software	Baixo	Baixa	Adquirir
Fornecedor Fechadura	Baixo	Baixa	Adquirir
Contabilidade	Baixo	Baixa	Adquirir
Manutenção	Baixo	Baixa	Adquirir
Despachante	Baixo	Baixa	Adquirir

LEED	Baixo	Baixa	Adquirir
7 Áreas- LEED	Baixo	Baixa	Adquirir
Auditoria	Baixo	Baixa	Adquirir
Certificação	Baixo	Baixa	Adquirir
Adequação Civil	Baixo	Baixa	Adquirir
Instalação Hidráulica	Baixo	Baixa	Adquirir
Instalação Elétrica	Baixo	Baixa	Adquirir
Montagem de Equipamentos	Alto	Alta	Fazer
Aceite Técnico	Alto	Alta	Fazer
Protótipo	Alto	Alta	Fazer
Contratações	Alto	Alta	Fazer
Treinamentos	Alto	Alta	Fazer
Estoque Inicial	Alto	Alta	Fazer
Testes Operacionais	Alto	Alta	Fazer
Homologação	Alto	Alta	Fazer
Inauguração	Alto	Alta	Fazer
Lições Aprendidas	Alto	Alta	Fazer
Prestação de Contas	Alto	Alta	Fazer
Arquivamento de Projeto	Alto	Alta	Fazer

Tabela 12-2 Matriz de Responsabilidade.

Parte Interessada	Responsabilidade
Comprador	Analisar as atividades do processo de aquisição do projetos para atender às necessidades dos projetos e às políticas e procedimentos de aquisição da empresa.
GP	Certificar-se que a aquisição atenda aos requisitos do projeto (Prazo, Custo, Qualidade). Mitigar riscos das contratações.
Advogado	Assessorar juridicamente o GP no desenvolvimento dos documentos de aquisição.
Setor Técnico	Especificar produto a ser contratado de forma clara e objetiva. Validar informações recebidas das propostas.
Finaceiro	Validar processo de liberação dos recursos financeiros.

12.2 Etapas para Aquisições

Envio de RFI com Especificações Básicas do Produto / Serviço

Tabela 12-3 Formulário de Requerimento de Informações.

MODELO RFI (REQUEST FOR INFORMATION)
A _____ solicita através desse documento informações sobre sua empresa e seus produtos / serviços.
As mesmas informações serão recolhidas de diferentes empresas e usadas para pré-qualificar os fornecedores que poderão ser convidados para participar posteriormente de uma RFP (*Request for Proposal)* ou de uma RFQ (*Request for Quotation).*
CONFIDENCIALIDADE
Todas as informações incluídas nesta RFI são confidenciais e apenas para o conhecimento do destinatário. Nenhuma informação incluída neste documento ou em discussões relacionadas a ele podem ser divulgadas a qualquer outra parte.
SOBRE A _____
[Informações para ajudar o fornecedor a entender melhor o negócio da empresa]
A _____ foi fundada em _____.

ACRÔNIMOS, ABREVIAÇÕES E TERMOS USADOS NESTE DOCUMENTO	
Termo	Descrição

PROCEDIMENTO PARA RESPONDER A RFI
As respostas devem ser encaminhadas conforme detalhado abaixo.
ENTREGA DA RESPOSTA
A resposta deve ser entregue até o dia __/__/_____ para o e-mail _____@____.com.br.

Toda documentação adicional solicitada deverá ser encaminhada via SEDEX para o endereço _____.

ESCLARECIMENTOS
Qualquer dúvida ou esclarecimento deve ser enviada para o e-mail_____@____.com.br.
As respostas serão encaminhadas a todos os fornecedores que participam da RFI de modo a garantir transparência do processo e simetria da informação.

Envio de RFP - (*Request for Proposal*)

Tabela 12-4 Formulário de Solicitação de Propostas.

Formulário de Solicitação de Propostas				
Data de emissão				
Número da RFQ				
Prazo para entrega da cotação				

Contatos			
Para questões comerciais			
Para dúvidas técnicas			

Condições	
Prazo de entrega	
Prazo de pagamento	
Tempo de garantia	
Outras condições	

Local de entrega	
Nome da empresa	
Endereço	
Cidade	
Estado	
Telefone	

Cód.	Descrição	Qtde	Preço unitário	Total	Comentários
1		0	0,00	0,00	
2			0,00	0,00	
3			0,00	0,00	
Subtotal				0,00	
	Frete			0,00	
Total				0,00	

Contratação

Os processos de contratações de aquisições da empresa SMART-KEY serão divididos nas seguintes formas:

- Pré-contratação;
- Contratação;
- Pós-contratação.

Os itens para aquisição estão descritos da Tabela 12.1 deste Capítulo.

Pós-contratação

- Administração;
- Encerramento do contrato.

Na administração, buscaremos assegurar que os termos e condições estabelecidos em contrato sejam cumpridos.

No encerramento do contrato, providências administrativas e legais deverão ser tomadas.

Seleção de Fornecedores

A empresa SMART-KEY avalia seus fornecedores através de um sistema de classificação que utiliza como instrumento de medição os seguintes itens:

- Desempenho;
- Qualidade;
- Cumprimento de escopo;
- Cumprimento de custos;
- Cumprimento de prazos.

12.3 Controle do Plano de Gerenciamento de Aquisições

O controle da qualidade visa verificar a qualidade do produto a ser contratado de acordo com as especificações descritas no plano de gerenciamento de qualidade do projetos.

Utilizando o controle integrado de mudanças, pretendemos garantir que as mudanças de escopo deverão passar pela aprovação de todas as áreas envolvidas e interessadas no projeto de acordo com especificações descritas no plano de mudanças do projeto.

O monitoramento e controle de risco buscará reduzir os riscos identificados de acordo com especificações descritas no plano de riscos do projeto.

A administração do plano de gerenciamento de aquisições da empresa SMART-KEY buscará o gerenciamento das interfaces entre os diversos fornecedores e clientes, a fim de atender aos requisitos contratuais tanto com fornecedores quanto com clientes.

A administração do plano de gerenciamento de aquisições buscará gerenciar a execução do contrato de criação da empresa SMART-KEY, bem como os futuros contratos com seus cliente, permitindo o controle maior sobre cada atividade do projeto.

Para auxiliar no controle dos contratos, indicadores serão elaborados, tais como:

- Relatórios de desempenho;
- Controle de qualidade;
- Controle integrado de mudanças;
- Monitoramento e controle de riscos.

Os relatórios de desempenho terão como finalidade monitorar o cronograma, o desempenho técnico e os custos.

Tabela 12-5 Formulário de Status Report do Fornecedor.

Status Report do Fornecedor				
	99/99/99		99/99/99	

Sumário executivo do status do projeto						
Status		Conforme Planejado		Riscos Gerenciáveis		Situação Crítica

Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida
Prazo (SPI)		
Custo (CPI)		
Escopo		
Comunicação		

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)				
Código da EAP	Fases, Subfases e Principais Entregas e Pacotes de trabalho	Início	Término	Status

Atividades Concluídas no período				
EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

Atividades em andamento					
EAP	Atividade	Responsável	Início	Término	Status

Atividades para o próximo período				
EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

Pontos de Atenção				
Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Previsão

Informações adicionais

REFERÊNCIAS

AUGUST – Smart Lock. Home page. Disponível em: < http://august.com/>. Acesso em: 19 ago. 2015.

AURESIDE– Associação Brasileira de Automação Residencial e Predial. Home page. Disponível em: < http://www.aureside.org.br/>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BAÚ DA ELETRÔNICA. Home page. Disponível em:
< https://www.baudaeletronica.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

BUILDBOT. Home page. Disponível em: < http://www.buildbot.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2015.LABORATÓRIO DE GARAGEM.
Disponível em: < http://loja.labdegaragem.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

CARING. Home page. Disponível em:
< http://www.caring.com.br/arduino/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

CHOVE CHUVA – Solução Econômica Natural. Home page.
Disponível em: < http://chovechuva.com.br/>. Acesso em: 29 ago. 2015.

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS. Home page.
Disponível em: <http://escritoriodeprojetos.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

FOZE. Home page.
Disponível em: < http://www.foze.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

GOJI – Goji Access. Home page.
Disponível em: < http://gojiaccess.com/>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GREEN BUILDING COUNCIL-BRAIL. Home page. Acesso em: 25 ago. 2015.
Disponível em: < http://www.gbcbrasil.org.br//>. Acesso em: 12 jul. 2015.

MULTILÓGICA INFORMÁTICA. Home page.
Disponível em: < https://multilogica-shop.com/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

OKIDOKEYS– Smart Locks With SMART-KEYs. Home page.
Disponível em: < https://www.okidokeys.com/>. Acesso em: 19 ago. 2015.

POLOLU ROBOTICS & ELETRONICS. Home page.
Disponível em: < https://www.pololu.com/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

PORTAL SOLAR. Home page. Disponível em:
< http://www.portalsolar.com.br/calculo-solar/>. Acesso em: 02 out. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2004.

ROBOCORE. Home page. Disponível em: < http://www.robocore.net/modules.php?name=GR_LojaVirtual&categoria=Arduino/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SABESP – Companhia de Saneamento Básico de São Paulo. Home page.
Disponível em: < http://site.sabesp.com.br/site/Default.aspx/>. Acesso em: 02 out. 2015.

SPARKFUN. Home page. Disponível em: < https://www.sparkfun.com/>.
Acesso em: 25 ago. 2015.

USINA INFO. Home page. Disponível em: < http://www.usinainfo.com.br/>.
Acesso em: 25 ago. 2015.

13º

Empreendedorismo e Financiamento para o Desenvolvimento de Projeto de E-Learning Corporativo para o Setor Elétrico

MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL

Turma - Lisboa
Franciele Balbinotti

Orientador
Prof. Ph.D. Pedro Carvalho de Mello

Sumário

Resumo	**917**
1. Introdução	**919**
2. Desenvolvimento	**920**
3. Considerações Finais	**937**
Referências	**938**

Resumo

O presente trabalho analisa as possibilidades para o desenvolvimento de um produto inovador para o mercado, para a capacitação de profissionais com interesse em obter e aprimorar os conhecimentos no Setor Elétrico. O produto visa alcançar gestores, funcionários e prestadores de serviços no setor, e consiste em um processo de *e-learning*. Para verificar a viabilidade de desenvolvimento do produto, o estudo passa pela análise do empreendedorismo, das características do perfil empreendedor para entender como as pessoas desenvolvem seus projetos e alcançam o sucesso e as possibilidades de financiar um projeto com estas características. Por fim, a pesquisa de mercado realizada demonstrará se o projeto possui aceitação.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Empreendedor. Financiamento. Sucesso. Setor elétrico. Produto.

1. INTRODUÇÃO

Durante a realização da 17ª *Executive Week* INDEG-IUL/FGV, os alunos conheceram o centro de empreendedorismo do ISCTE-IUL, associação sem fins lucrativos criada em 2005 pelos associados fundadores INDEG/ISCTE e TEC LABS da FCUL.

Desta visita realizada, e com base nas *startups* apresentadas, despertou a intenção em criar algo que se relacionasse com todo esse espírito do empreendedorismo e o Setor Elétrico.

O presente trabalho visa avaliar os aspectos relativos ao desenvolvimento de um novo produto no mercado com o objetivo de capacitar os profissionais com interesse em aprender e aprimorar conhecimentos no ramo do Setor Elétrico, com aplicabilidade tanto para treinamento interno de empresas, como para os prestadores de serviços.

Por se tratar de um ramo de muita complexidade em seus conceitos e normas, o Setor Elétrico demanda de um canal de difusão de conhecimento para auxiliar os profissionais em sua atuação.

A proposta com este novo produto é desenvolver uma plataforma virtual, o chamado *e-learning*, para que os profissionais possam destinar algumas horas de sua semana para aprender e aprimorar seus conhecimentos.

Para se pensar em um novo negócio, serão avaliados o perfil e as atitudes inerentes aos empreendedores, quais são suas motivações, suas atitudes e como eles se tornam casos de sucesso.

Além do perfil e atitude empreendedora, serão avaliadas as formas existentes de financiamento possíveis para investimento e alavancagem de um empreendimento para desenvolver o produto proposto.

Serão traçadas as características básicas do produto que se deseja oferecer, com o fim de detalhar as características para cada categoria de cliente.

Com base em pesquisa de campo realizada se pretende demonstrar a existência e o interesse do mercado em um produto como o proposto, a adaptabilidade das pessoas com a plataforma virtual, dentre outros aspectos.

2. DESENVOLVIMENTO

Pensar em empreender, antes de qualquer coisa, é ter a visão de uma dificuldade enfrentada por um segmento e partindo desta desenvolver facilidades, com vistas a ajudar e desenvolver sua atividade econômica.

2.1 O Empreendedorismo e o Perfil Empreendedor

O conceito de empreendedorismo é muito subjetivo e complexo e conhecido por todos, mas não se consegue conceituar com precisão, podendo a definição variar de acordo com o lugar e o autor.

Da mesma forma, traçar o perfil do empreendedor é muito amplo, pode-se dizer que todos têm algumas características em comum, mas cada pessoa terá uma aptidão diferente, sem desqualificar um e outro como um empreendedor.

2.1.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo tem origem no termo francês "*entrepreneur*" e significa aquele que assume risco e começa algo novo.

Apesar de se falar no termo há muito tempo, ainda não há um consenso a respeito de seu conceito, mas tão e somente diversas abordagens sobre o assunto, paralelas a conceitos de disciplinas, como economia, psicologia, sociologia, administração e engenharia.

Se pensarmos na história da humanidade, é possível imaginar que, desde os primórdios, a ação humana coletiva para realizar tarefas exigia a ação de mentes empreendedoras.

Com o passar dos anos, sempre se verificou a importância do papel de pessoas empreendedoras, que tomavam a frente de seus negócios, para o desenvolvimento de atividade econômica e geração de empregos.

Embora o tema seja de muita relevância, as escolas não ensinam seus alunos a empreender, esta atitude parte de algumas pessoas que olham de uma forma diferente para as coisas já existentes, questionam, têm visão e fazem acontecer.

Mas qual é o conceito de empreendedorismo?

Dornelas (2014, p. 28) define o empreendedorismo como "o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades".

Para Drucker (1974, p. 25) "o empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática". O autor diz ainda que "o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente".

Segundo a ideia desenvolvida por Dolabela (1999, p. 31) "empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha relação de prosperidade com a empresa".

Como se vê, não há um consenso sobre o conceito do empreendedorismo, mas uma série de ações que o caracterizam, como: inovar, agir, ter visão, planejar, persistir, transformar, criar, arriscar, fazer e mudar.

Nos dias atuais, o empreendedorismo vem ganhando cada vez mais importância em razão da velocidade com que a tecnologia tem ganhado espaço no dia a dia das pessoas.

Dornelas (2014, p. 8-9) estabelece em sua obra uma importante constatação a respeito dos conceitos que predominaram no século XX, a saber: no início do século, a racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; nas décadas de 1940 e 1950 o movimento do funcionalismo estrutural; na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos; na de 1970, o movimento das contingências ambientais.

Sobre o momento presente, o autor ressalta que não há um movimento predominante, mas acredita que o empreendedorismo irá mudar cada vez mais a forma de fazer negócios no mundo, e que isso se dá pelo avanço tecnológico ocorrer em tal dimensão que requer um número muito maior de empreendedores.

Neste sentido, o autor cita frase de Jeffry Timmons, em 1990: "O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX".

Desta análise, é possível verificar que é um fenômeno ligado à evolução das tecnologias a demanda cada vez maior de empreender, pensar e ter ideias de soluções para o dia a dia das pessoas, e desenvolver novos negócios.

Uma vez estabelecida a conceituação de empreendedorismo, é importante destacar as características das pessoas que efetivamente levam adiante suas ideias e alcançam sucesso em suas empreitadas.

Quais são as ações e o perfil do empreendedor? O que o faz levar seus projetos adiante e alcançar o sucesso?

2.1.2 O Perfil do Empreendedor

Há uma série de elementos caracterizadores de um empreendedor, os quais o levam a se tornar capaz de criar seu próprio negócio de sucesso.

Flávio Augusto da Silva (2014, p. 46-47) diz que "para empreender é preciso ter visão, coragem e competência".

O autor explica que ter visão é o resultado de um exercício de imaginação, e a capacidade de enxergar uma oportunidade ou de criá-la é possível para quem esteja livre dos formatos dominantes e dos paradigmas estabelecidos, o que o autor chama de "pensar fora da caixa".

Com relação à coragem, o autor não a entende como ausência de medo, mas como a capacidade de partir para o enfrentamento, para que a ideia não vá para dentro de uma gaveta.

Por fim, a respeito da competência, cheio de coragem e com uma boa ideia de negócio, o empreendedor tem que ser competente para colocar seu projeto em prática com sucesso por meio de suas ações.

O autor defende que as pessoas são treinadas no ensino tradicional para pensar e agir de acordo com o senso comum, e buscar segurança e não liberdade, de forma que a maioria, por medo de arriscar, passa anos com sonhos pequenos e sob essa perspectiva de vida.

O fator diferencial do empreendedor é o daquelas pessoas indignadas com o senso comum, lutadoras e perseguidoras de seus ideais, com o pensamento diferente do comum.

Ter ideias e pensar diferente é algo facilmente desenvolvido e para todos, desde o mais estudado e especializado até o menos, basta ter ou desenvolver as características e colocar as ideias em prática para empreender.

É possível verificar que não basta ter o ideal e a boa intenção em inovar em um processo, se o empreendedor não agir de forma a colocar sua ideia em prática. Ou seja, empreender não é somente ter visão além do senso comum e uma boa ideia de negócio, é necessário mais que isso, é preciso enfrentar tudo que está associado a esta nova visão, a esta ideia, e agir, seguir em frente.

Neste sentido, pode-se dizer que, para empreender e ter sucesso, é preciso agir, tomar as ações necessárias e fazer acontecer, enfrentar todas as adversidades e acreditar no ideal a ser perseguido.

Para aprender a empreender, Dolabella (1999, p.12) acredita ser necessário um comportamento ativo do indivíduo no sentido de desejar "aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando este ato também em prazer e emoção".

Ademais, há algumas características em específico inerentes ao perfil do empreendedor, conforme definido pelo Sebrae Nacional, a saber:

a) Criatividade: ser capaz de aceitar desafios e buscar soluções viáveis para equacionar os problemas;

b) Liderança: saber inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas;

c) Perseverança: ser firme nos propósitos, sem deixar de ver os limites de suas possibilidades, buscar metas viáveis mesmo em situações adversas;

d) Flexibilidade: ser capaz de compreender situações novas, estar disponível para rever posições, estudar e aprender sempre;

e) Vontade de trabalhar: dedicar-se com plenitude e de forma entusiasmada ao seu negócio;

f) Automotivação: buscar a realização pessoal através do trabalho e seus resultados;

g) Formação permanente: buscar sempre atualização profissional sobre técnicas gerenciais e informações do mercado;

h) Organização: ter a capacidade de compreender os processos internos a fim de ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, procurando saber sobre as alterações no meio externo para estruturar a empresa para lidar com essas mudanças;

i) Senso crítico: antecipar-se aos problemas principais e analisá-los friamente.

Além destas características, pode-se dizer que o empreendedor deve ser persistente, criativo, audacioso, assertivo, ter a mente aberta e um bom *networking*, coragem para arriscar, e ser motivado a todo dia perseguir o seu ideal.

Os exemplos de empreendedores vencedores são muitos e aqui é importante lembrar que o empreendedorismo existe para todos, como o caso do autor Flávio Augusto da Silva que saiu da periferia do Rio de Janeiro em busca de seus ideais e foi responsável por criar a escola de inglês *Wise Up*, a qual se transformou em um sucesso e lhe garantiu um grande retorno enquanto ele ainda era jovem.

Sempre em busca de novos ideais e desafios, o autor vendeu o seu negócio em uma das maiores transações do setor de educação do Brasil e hoje inspira as pessoas a empreender por meio do projeto denominado “Geração de Valor”.

Outro exemplo de empreendedorismo é o de Caito Maia, criador da marca de óculos *Chilli Beans*, com uma equipe de mais de 100 pessoas e mais de 450 franquias espalhadas pelo país e pelo mundo.

Antes de criar a marca, o empresário trazia produtos do exterior e os vendia a amigos, e cada vez mais a demanda crescia, até o ponto de conseguir um cliente de atacado. O dinheiro resultante destas vendas o motivou a criar a sua própria marca, a *Chilli Beans*, e o próprio ponto de venda, com produtos importados da China.

Hoje, a *Chilli Beans* é a maior rede especializada em óculos escuros da América do Sul e considerada uma das 100 empresas mais admiradas do Brasil pela revista "Carta Capital".

Há também o exemplo de Paulo César Garcia Jr., um empreendedor que criou o Hotel Urbano e o Hotelli antes de completar os 30 anos.

Paulo não se contentava com a vida de funcionário e não lhe saía da cabeça o sonho de construir algo por conta própria. O que o motivou foi o fato de perceber que outras pessoas em todo o mundo estavam conseguindo viver de negócios baseados na internet.

Paulo iniciou sua carreira junto com outros dois sócios e criou o conhecido Hotel Urbano, e durante o período em que esteve no negócio colaborou para expandir as parcerias de 2 para 200 hotéis de dezembro de 2010 a fevereiro de 2011.

Insatisfeito com as perspectivas de seu negócio, Paulo criou o *Hotelli Corporate*, primeiro Portal de Viagens de última hora, com o objetivo de prover aos usuários ótimos preços nos melhores hotéis e pousadas, em viagens de última hora, a exemplo das corporativas, e também as planejadas. O empreendedor quis preencher a ociosidade dos hotéis que recebem hóspedes e não deixam os quartos vazios, ao mesmo tempo em que oferecem ótimos preços para membros.

Quando se lê sobre casos de sucesso em empreendedorismo, é comum surgir o questionamento: Como não pensei nisso? Como ele conseguiu ganhar dinheiro com essa atividade? Como é possível empreender e chegar ao sucesso?

Diferente do que se pode pensar, o que determinou o sucesso destes casos foi a existência das características aqui citadas, e o principal, a ação de cada um deles, de aliar o pensar diferente com o fazer acontecer.

Muito provavelmente estes empreendedores não imaginaram em um primeiro momento que pudessem chegar aonde chegaram, seguiram seus ideais, e fizeram, abriram seus caminhos e empreenderam.

Diante do conceito traçado para o empreendedorismo e das características do perfil empreendedor, faz-se necessário avaliar as formas de se financiar um novo negócio e como iniciar uma nova empresa.

2.2 Formas de Financiar e Executar um Novo Projeto

Se o empreendedor já tem um projeto com uma ótima ideia de negócio, ele já possui todas as características do perfil necessário. Consequentemente, é funda-

mental avaliar quais as opções de financiamento que possibilitem colocar sua ideia em prática e transformar seus planos em ações concretas.

Silva (2014, p. 47) defende que "um bom projeto, quando apresentado com perseverança e competência, vai gerar uma fila de investidores que deseja se associar ao empreendedor". Ou seja, se o empreendedor é dotado das características necessárias para fazer acontecer seus negócios e demonstra perseverança e competência, certamente não lhe faltarão financiadores.

Mas como saber quem é o investidor para o meu empreendimento?

Existem muitas possibilidades quando se tem a intenção de empreender. Silva (2014, p. 47) descreve como possíveis financiadores:

> Mas quem é o investidor? Pode ser seu vizinho, seu amigo, sua namorada, seu sogro, um banco, um fundo, uma empresa, ou até seu concorrente. Investidor é qualquer pessoa ou grupo de pessoas que tenha sido cativado por sua apresentação, acreditando que vai recuperar o capital investido rapidamente e lucrar com a sua gestão durante a execução do projeto.

Atualmente para se iniciar um projeto e empreender é necessário considerar toda forma de financiamento possível, desde uma economia feita, um recurso de familiares e amigos próximos, até um financiamento captado em bancos.

Pode ser questionado o fato de o empreendedor efetuar um investimento e não ter a certeza de que aquele projeto idealizado vai ou não alcançar o sucesso.

Tornou-se muito comum no mundo do empreendedorismo atual o tema das *startups*.

Yuri Gitahy, em entrevista dada para a "Exame", define *startup* como "um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza".

O entrevistado explica que muito embora o conceito seja curto, envolve vários conceitos, a saber: (i) a incerteza quer dizer que não há como saber se a ideia ou projeto de empresa realmente irá dar certo, ou se provará sustentável; (ii) o modelo de negócios vai definir como a empresa vai gerar valor, transformar seu trabalho em dinheiro; (iii) ser repetível é a capacidade de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada; e (iv) ser escalável, ou seja, crescer cada vez mais sem que isso influencie no modelo de negócios.

É exatamente em razão deste ambiente de incerteza que surge a dificuldade de iniciar um novo negócio, visto que, sem capital inicial que possa ser arriscado, é muito difícil persistir na busca de um modelo de negócio enquanto não existe receita.

Neste sentido, o Sebrae Nacional descreve em artigo que entre os requisitos exigidos pelo Banco Central (BC) para se obter financiamento em instituições finan-

ceiras estão o atendimento aos marcos fiscais e a confirmação de garantias para cobrir os riscos do empreendimento.

Ora, mas se antes de colocar o meu negócio em prática, as empresas trabalham com um cenário de incerteza, significa que os juros a serem cobrados em um investimento captado em uma instituição financeira serão de grande monta, associado ao risco da incerteza do negócio. Mas então como é possível alavancar minha empresa?

É por esse motivo que, em um primeiro momento, as *startups* devem buscar investimento de risco, até que seja possível demonstrar que o modelo de negócios é factível e a receita comece a crescer, para que se possa partir para uma nova leva de investimento para se tornar uma empresa sustentável.

Há muita crítica dos empreendedores no sentido de inexistir no Brasil políticas públicas claras de apoio ao empreendedorismo no país, além da dificuldade em obter financiamento em razão das exigências estabelecidas pelas instituições financeiras, a alta taxa de juros e a dificuldade de pagar o empréstimo após fechado o financiamento.

A cultura do país não suporta o investidor que aporta recursos sem que haja um mínimo de garantia de retorno sobre o capital, e este fato pode ser um dos motivadores para não termos tanto desenvolvimento de novos negócios no país.

Mas o empreendedor deve buscar os caminhos possíveis para sobreviver em qualquer ambiente e sob as condições que lhe são oferecidas.

Dornelas (2014, p. 182) ressalta que muitos empreendedores não conhecem as alternativas para capitalizar sua empresa, esteja ela no seu início ou em desenvolvimento. A maioria delas recorre somente ao financiamento com banco de varejo e não se informam sobre as várias modalidades de financiamento possíveis.

O autor divide os financiamentos em dívida e equidade e explica:

> No primeiro caso, o dinheiro emprestado é assegurado de alguma forma, com algum tipo de propriedade (garantias). Equidade, por outro lado, equivale a uma quantia de capital injetado no negócio, usualmente em dinheiro ou em forma de ativo. A maioria dos novos negócios opta por dívidas de longo prazo ou por constante equidade de capital para preparar o crescimento da empresa.

O empréstimo pode se apresentar como vantajoso por ser relativamente simples e rápido, mas por outro lado, o risco envolvido quando se contrai uma dívida é muito maior diante da incerteza de crescimento da empresa.

As formas existentes de captação de recursos para iniciar uma startup, de acordo com cartilha lançada pela empresa Startupi, e com o Sebrae Nacional são as que seguem:

a) Investidor-Anjo, *Business Angel*, ou Investidor de negócio é o profissional geralmente especializado em apoiar projetos em fase inicial. Dedica-se como mentor do projeto e tem envolvimento direto com o que acontece por meio do contrato societário. Além de investir tempo e capital intelectual, esse investidor também aporta dinheiro para a *startup* em troca de participação societária.

Muito embora ainda caminhe a passos lentos, esta figura começa a se tornar mais conhecida no Brasil em razão do crescimento do movimento das aceleradoras de negócios de tecnologia e internet.

Este tipo de investidor é mais comum nos Estados Unidos, e em geral, se refere a homens de negócios com idade entre 40 e 60 anos, com educação superior em busca de retornos acima da média do mercado, e que, por isso, aceitam o risco do negócio.

A grande dificuldade da difusão deste tipo de investimento no Brasil ainda é a grande aversão ao risco. Com grande dificuldade se encontra investidores com apetite ao risco e aptos a enfrentar o total sucesso e/ou insucesso de um negócio;

b) *Croundfunding*, que designa atividades e plataformas de financiamento coletivo em que interessados podem doar quantias de dinheiro para um determinado projeto. Para tanto, basta convencer que colocar aquele produto no mercado será de grande valia;

c) FFF, sigla para *Friends, Family and Fans*, sim, é o apoio financeiro recebido daqueles que emprestam recursos como uma forma de incentivar o empreendedor a tocar seu negócio sem direito à participação societária no negócio;

d) Capital próprio é aquele dinheiro poupado durante anos para ver um sonho se realizar, a exemplo do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), venda de um bem imóvel, um automóvel ou outro bem, utilização de cartão de crédito para financiamento de curto prazo; ou então o capital injetado pelos sócios investidores que estarão presentes na participação societária da empresa.

Toda e qualquer forma de investimento inicial é denominada de capital semente, chamado de *seed money*, que se refere ao investimento feito na fase inicial de

um negócio a fim de ver o seu nascimento e crescimento, em uma analogia a uma semente, que deve ser preparada e cuidada.

Há em uma fase posterior a esta, a possibilidade de captação de recursos, denominada *venture capital* ou capital de risco, que consiste em um aporte ou injeção de dinheiro feito por uma empresa de investimentos e em contrapartida recebe o direito de participação societária/acionária.

Estes recursos proporcionam às startups a possibilidade de melhores condições na estruturação de suas operações e de crescer sem depender de fluxo de caixa.

Há ainda programas do governo brasileiro nos âmbitos municipais, estaduais e federais muitas vezes desconhecidos pelos empreendedores e capazes de viabilizar muitos negócios a custos baixos.

Dornelas (2014, p. 188) explica que isso ocorre, porque muitos desses programas destinam recursos a fundo perdido (não reembolsável), ou a um custo subsidiado para empresas, a valor muito abaixo do praticado no mercado.

O autor detalha cada um destes programas, são eles:

a) Programas da FINEP e de Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs):
O Programa Inovar e Incubadora de Fundos da FINEP, uma continuação do programa de apoio ao mercado de *venture capital*, no Brasil desenvolvido desde 2000. A intenção é criar fundos de capital semente com foco local e regional em diversos lugares do País.

O Programa de subvenção econômica, pelo qual o FINEP tem o intuito de promover a aplicação de recursos públicos não reembolsáveis diretamente em empresas como forma de compartilhar custos e riscos inerentes a atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação.

Os Programas das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa, de competência estadual, com o objetivo de apoio a projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, elaboração de planos de negócios e estudo de mercado, em especial para empresas de base tecnológica, em conjunto de pesquisadores em cooperação com estas empresas;.

b) Programa Criatec do BNDES: com o objetivo de investir recursos de capital de risco em empresas inovadoras. Já foram obtidos bons resultados nos primeiros investimentos feitos, o que estimulou a continuidade do Programa pelo Banco;

c) Programa RHAE Inovação: Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas, existente desde 1987, para apoiar projetos de inovação pela inserção de recursos humanos em atividade de pesquisa e desenvolvimento nas empresas. O Programa é gerido pelo CNPq, e consiste na concessão de bolsas a empresas para empregar especialistas para treinamento no exterior e no País em projetos de pesquisa;

d) Microcrédito: é uma forma de apoio aos pequenos empreendimentos, com empréstimos de menores valores a juros mais acessíveis para apoiar negócios informais. Geralmente a administração desta modalidade de crédito é feita por determinada organização não governamental (ONG) que atua em determinada região;

e) Progex, Programa de Apoio Tecnológico à Exportação, criado com a finalidade de prestar assistência tecnológica às micro e pequenas empresas com um incentivo à exportação;

f) Programa Sebrae Mais: oferece soluções para ajudar as pequenas empresas a implantar estratégias de gestão empresarial em modelos avançados, ampliar rede de contatos e implantar estratégias para estimular a inovação na empresa.

Da análise das formas de financiamento e incentivos existentes, é possível averiguar que os empreendedores, ao perseguir seus anseios e desejos, sempre encontrarão um caminho a seguir e o apoio de alguém que os queira financiar, seja um banco, um amigo, a família, as economias feitas ou qualquer outra forma. O fator determinante do sucesso será balizado pela atitude e por todas as características aqui trabalhadas, as quais devem ser seguidas e praticadas pelo empreendedor.

2.3 O Projeto Proposto

Com o advento da década de 1990, houve o processo de privatização responsável por atribuir uma nova perspectiva na prestação de serviços públicos no Brasil, com a alteração do papel do Estado de monopolista para formulador de políticas públicas e regulador setorial.

Este movimento da década refletiu no setor da energia elétrica e abriu para a iniciativa privada a possibilidade de atuação no mercado mediante exercício de atividade econômica.

Atualmente existem empresas de comercialização de energia elétrica e empresas de geração de energia elétrica que investem em obras de usinas de fonte hidráulica, eólica, solar e outras fontes.

Ocorre que, por se tratar de setor que possui regulamentação e normas muito específicas e informações pulverizadas nos meios de comunicação dos diversos órgãos setoriais existentes, dificilmente se encontram profissionais no mercado aptos e treinados para atuar no mercado da energia elétrica.

Por este motivo, é de suma importância que os profissionais da área dediquem parte do seu tempo para aprender mais sobre o ramo em que atuam.

Como se sabe, tempo é um recurso precioso no mundo dos negócios, e muitas vezes por estarmos dedicados a atender às demandas diárias acabamos por deixar de lado qualquer possibilidade de aprender mais sobre a atividade econômica da empresa em que trabalhamos.

Foi diante desta perspectiva que surgiu a ideia de criar uma solução para as empresas do setor, para a difusão da informação, treinamento de equipes e desenvolvimento pessoal dos profissionais.

O mundo contemporâneo cobra muito de nós no dia a dia, os negócios andam em uma velocidade que, se não for acompanhada, pode fazer escorregar por entre os dedos as melhores oportunidades negociais.

Muito embora se conheça a importância de treinamento para os funcionários, as empresas muitas vezes acabam por tratar este assunto como secundário em seu dia a dia, por vários fatores, como falta de recursos financeiros, falta de tempo dos gestores para investir no treinamento de seus funcionários, falta de facilidade de informações, entre outros.

Ademais, qualquer prestador de serviço de advocacia, fornecimento de equipamentos, contabilidade, consultoria e outros, muitas vezes, se vê limitado ou até impossibilitado de exercer suas atividades para este setor, em razão de o mesmo ser muito específico e com normas e legislação muito esparsas.

Foi com base nestes fatos que foi pensada a criação de um projeto de desenvolvimento de um *software* em uma plataforma de *e-learning*, que possa ser aplicado aos funcionários de empresas do setor de energia elétrica, de forma a auxiliar os gestores das áreas na difusão da informação, desenvolver o senso crítico entre os funcionários que atuam no setor, e aos prestadores de serviço que desejam se especializar em determinados aspectos do setor a fim de conferir tratamento personalizado ao seu cliente.

Para isso a empresa deve atuar de forma a criar para cada cliente um produto especializado, para cada área do conhecimento. Necessário entender cada setor dentro de cada empresa, a política aplicada, como são organizados os horários, dentre uma série de outros fatores.

O produto pretende auxiliar o gestor que deseja treinar sua equipe, mas não dispõe de todos os recursos necessários, a saber: tempo, previsão orçamentária

suficiente para oferecer cursos específicos, algumas vezes há o próprio desconhecimento do processo com toda sua especificidade, entre outros fatores.

Caso o funcionário tenha acesso a um sistema para aprender sobre o setor em que atua, isso com o passar do tempo possibilitará a ampliação de seu senso crítico, o que o desenvolverá como profissional, e fará com que ele passe a propor novas formas de resolver problemas e atuar no negócio da empresa, atribuindo mais motivação no seu dia a dia.

No que diz respeito aos prestadores de serviços, conhecer mais sobre o setor elétrico pode lhes agregar um potencial maior de captação de clientes, pois com o diferencial do conhecimento específico o prestador de serviço que detém as informações necessárias para solucionar os problemas de seu cliente se destaca entre os demais.

A proposta é o desenvolvimento de módulos de processo de conhecimento em uma plataforma on-line em que a pessoa possa, dedicando 2 (duas) horas por semana, avançar e conhecer mais sobre o setor elétrico.

Para ser efetivo, pensamos em um produto de forma personalizada, que não seguirá um padrão pré-estabelecido e ao qual o cliente tenha que necessariamente se submeter.

Ou seja, a proposta é ir até a empresa e entender quais são os conhecimentos dentro de cada setor a serem difundidos e criar uma plataforma personalizada, que compreenderá o processo de conhecimento sobre o setor elétrico, assim como compreender um procedimento interno da empresa sobre como executar determinada tarefa.

Quanto aos prestadores de serviços, o produto também deve ser personalizado, podendo tratar de aspectos gerais do setor elétrico, ou um tema específico para atender a uma demanda de um cliente.

Mais que uma empresa de venda de software, há que se pensar na criação de um elo com os clientes, motivo pelo qual deverá ser oferecido um canal de comunicação para que a empresa acompanhe o andamento dos cursos, o aproveitamento dos clientes e também um complemento ao conteúdo aplicado por meio do *e-learning*.

Por este motivo, a empresa deve também oferecer aos clientes visitas periódicas e presenciais para uma revisão dos temas trabalhados pela plataforma e reforço das ideias e conceitos tratados.

Além disso, é necessário que independente desta visita os usuários do sistema possam pela plataforma virtual tirar dúvidas sobre os temas tratados, motivo pelo qual se deve disponibilizar um canal de contato entre o usuário e a fornecedora do material.

2.3.1 A Pesquisa de Campo

Foi realizada pesquisa com o intuito de saber a forma como o mercado entende o setor elétrico e se há interesse na obtenção de conhecimentos neste ramo de atividade.

Os perfis entrevistados foram os seguintes:

1. O gestor que precisa ensinar e treinar sua equipe, mas não dispõe dos recursos necessários (tempo, estrutura, material específico);

2. O funcionário que deseja conhecer mais sobre o setor em que atua, para dimensionar a importância do seu trabalho e compreender qual parte do processo está sob sua responsabilidade, e como pode contribuir para a melhoria dos processos;

3. O prestador de serviço e o fornecedor de equipamentos que pretenda entender melhor algumas especificidades das normas e aspectos práticos do Setor Elétrico.

A pesquisa foi encaminhada para um número de 19 (dezenove) gestores, obtendo somente 03 (três) retornos.

Os questionamentos realizados foram:

A) Como você considera os conhecimentos no Setor Elétrico da sua equipe no desenvolvimento das atividades dia a dia?

1 – Suficiente, raras vezes recorre à pesquisa na solução das atividades.

2 – Tem conhecimento, mas constantemente recorre à pesquisa na solução das suas atividades.

3 – Não tem conhecimento e recorre constantemente à pesquisa na solução das atividades.

4 – Não tem conhecimento e não busca conhecer mais por não influenciar na solução das atividades.

Em todas as respostas, os gestores afirmaram que suas equipes têm conhecimento, mas constantemente recorrem à pesquisa na solução de suas atividades.

B) Você tem interesse que sua equipe aprenda mais sobre o Setor Elétrico para compreender melhor o âmbito dos negócios no setor em que atua?

1 – Sim 2 – Não

Todos os gestores demonstraram interesse em que suas equipes aprendessem mais sobre o Setor Elétrico.

C) Você destinaria duas horas por semana da jornada de trabalho dos seus funcionários para que eles aprendessem mais sobre o Setor Elétrico?

1 – Sim 2 – Não

Da mesma forma, os três gestores creem ser possível destinar duas horas por semana da jornada de trabalho de seus funcionários para que estes se dediquem a aprender mais sobre o Setor Elétrico.

D) Você já participou de algum curso on-line?

1 – Sim 2 – Não

E) Caso tenha participado, gostou da atividade e foi o suficiente para aprender sobre a matéria estudada?

1 – Sim 2 – Não

Os três gestores já participaram de curso on-line, gostaram da atividade e julgaram suficiente para aprender sobre a matéria estudada.

F) Caso lhe fosse proposto o processo de conhecimento para sua equipe em uma plataforma virtual, julga importante regulares encontros presenciais para a discussão dos assuntos estudados e esclarecimento de dúvidas?

1 – Sim 2 – Não

Todos julgaram importantes os encontros presenciais para discussão dos assuntos estudados e esclarecimento de dúvidas.

Da pesquisa aplicada aos gestores foi possível averiguar que suas equipes demandam aprender mais sobre o setor elétrico, que há o interesse de que isso ocorra,

que duas horas, na jornada semanal, destinadas a aprender mais não afetariam suas atividades de maneira significativa e que há aceitação da plataforma on-line combinada com encontros presenciais.

Foram entrevistados 23 funcionários de empresas do setor elétrico, dos quais 12 responderam à pesquisa.

A) No desenvolvimento de suas atividades no dia a dia, como você considera seus conhecimentos no Setor Elétrico?

1 – Suficiente, raras vezes recorro à pesquisa na solução das minhas atividades.

2 – Tenho conhecimento, mas constantemente recorro à pesquisa na solução das minhas atividades.

3 – Não tenho conhecimento e recorro constantemente à pesquisa na solução das minhas atividades.

4 – Não tenho conhecimento e não busco conhecer mais por não influenciar na solução das minhas atividades.

Dos entrevistados, 06 responderam ter conhecimento, mas constantemente recorrem à pesquisa, 04 julgam não ter conhecimento e recorrem constantemente à pesquisa, 01 julga seus conhecimentos suficientes e 01 julga que apreender mais sobre o Setor Elétrico não influencia nas suas atividades.

Ainda que haja opiniões divergentes, o resultado demonstra haver que os funcionários têm necessidade de aprender mais sobre o Setor Elétrico.

B) Você tem interesse pessoal e profissional em conhecer mais sobre o Setor Elétrico para compreender melhor o âmbito dos negócios no setor em que atua?

1 – Sim 2 – Não

Todos demonstraram interesse em conhecer mais sobre o setor para ampliar seus conhecimentos.

C) Você destinaria duas horas por semana dentro de sua jornada de trabalho para aprender mais sobre o Setor Elétrico?

1 – Sim 2 – Não

Apenas um dos entrevistados não destinaria as horas da jornada para o estudo, tendo os demais julgado possível.

D) Você já participou de algum curso on-line?

1 – Sim 2 – Não

A maioria dos entrevistados não participou de nenhum curso on-line, sendo que apenas 04 deles já participaram.

E) Caso tenha participado, gostou da atividade e foi o suficiente para aprender sobre a matéria estudada?

1 – Sim 2 – Não

Dos que participaram, 03 gostaram da atividade e aprenderam a matéria e 01 não ficou satisfeito.

F) Caso lhe fosse proposto o processo de conhecimento em uma plataforma virtual, julga importante regulares encontros presenciais para a discussão dos assuntos estudados e esclarecimento de dúvidas?

1 – Sim 2 – Não

Quanto a este questionamento, todos os entrevistados julgam importante, além da interação pela plataforma virtual, encontros presenciais para discutir temas estudados e esclarecer dúvidas.

Da pesquisa aplicada aos funcionários das equipes, foi possível verificar grande interesse em obter mais conhecimentos sobre o Setor Elétrico, falta de conhecimento sobre o processo de aprendizagem em ambiente virtual, o que seria um ponto a ser bem trabalhado para garantir uma boa aceitação e também a possibilidade de encaixar um programa dentro da jornada de trabalho destas pessoas.

Por fim, foi aplicada pesquisa para 11 prestadores de serviços, tendo somente 01 retornado com as respostas aos questionamentos.

O entrevistado julgou que tem conhecimento sobre o Setor Elétrico, mas constantemente recorre à pesquisa na prestação dos serviços, tem interesse em ampliar seus conhecimentos para agregar este diferencial na prestação de seus serviços e destinaria duas horas de sua jornada semanal para aprender sobre o setor.

Já participou de curso on-line e teve tanto retornos positivos como negativos nesta modalidade de curso.

Sobre os encontros presenciais, julga que, se a plataforma oferecer conferências e/ou videoconferências, não haveria a necessidade de ter a presença pessoal de um profissional para discussão e revisão dos assuntos.

Da pesquisa como um todo, aplicada a gestores, funcionários e prestadores de serviço, foi possível averiguar que (i) de maneira geral as pessoas carecem de conhecimento sobre o Setor Elétrico, e recorrem à pesquisa com frequência; (ii) há grande interesse pessoal e profissional em ampliar conhecimentos nesta área; (iii) destinar duas horas semanais para tal não influencia de maneira negativa nas jornadas de trabalho; (iv) o desenvolvimento da plataforma virtual deve ser planejado e programado para que diferentes públicos se adequem à sistemática; (v) a pessoalidade na prestação de serviço é vista como de grande importância, para estreitar quaisquer barreiras entre prestador de serviço e destinatário final do produto.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Criar um novo produto para o mercado não é tarefa fácil, pois além de se ter a ideia inicial de como operacionalizar um projeto, é necessário agir e enfrentar todas as barreiras que o caminho do empreendedorismo apresenta.

Empreender é, além de todos os conceitos aqui trabalhados, uma forma diferente e inconformada de olhar o mundo dos negócios, é enxergar uma oportunidade onde o senso comum enxerga um problema.

Foi a partir deste pensamento, o surgimento da ideia de transformar uma deficiência do mercado, a saber, a falta de treinamento, de tempo destinado ao estudo, e os problemas cotidianos a serem resolvidos nas empresas do setor elétrico, que se pensou na solução aqui apresentada.

Com este produto se pretende não somente a difusão de conhecimento, mas o crescimento pessoal e profissional de cada empresa do setor elétrico ou prestadora de serviços, para o desenvolvimento do senso crítico, e aumento de contribuições nas soluções dos desafios diários das empresas.

Caso contrário, dia após dia, os funcionários e os prestadores de serviços continuarão encontrando todas as dificuldades constatadas na pesquisa de campo realizada, com a necessidade de recorrer sempre à pesquisa para resolver as adversidades diárias.

O estudo demonstrou ser possível para uma pessoa que reúna as características do perfil empreendedor levar um projeto como este adiante, com a ajuda das fontes de financiamento disponíveis e atitude determinante.

A pesquisa de mercado demonstrou que, embora haja alguns pontos a ser adaptados, em geral, os profissionais têm interesse em aprender mais sobre o setor elétrico e diariamente enfrentam dificuldades para a resolução de determinadas questões.

O fator definidor do sucesso na implantação de um projeto com as características aqui apresentadas será a transformação das características do empreendedor em competências e a tomada de ações para transformar os planos em ações.

REFERÊNCIAS

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DRUCKER, Peter. F. **O Gerente eficaz**. São Paulo: Zahar, 1974.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**
Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 30 dez. 2014.

OLIVEIRA, Fabiana Morais de. **Empreendedorismo**: teoria e prática. 2012. Curso Vip de Administração, Instituto de Pós-Graduação, IPOG.

SEBRAE. **A ideia, o planejamento e a obtenção de recursos**.
Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-ideia,-o--planejamento-e aobten%C3%A7%C3%A3o-dos-recursos>. Acesso em: 30 dez. 2014.

SEBRAE. **Conheça o perfil necessário ao empreendedor**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-o perfilnecess%C3%A1rio-ao-empreendedor>. Acesso em: 30 dez. 2014.

SILVA, Flávio Augusto da. **Geração de valor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

SPINA, Cassio. **O processo de criação de uma startup**. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/rede/invest/sem-categoria/o-processo-de-cria-cao-destartups/>. Acesso em: 30 dez. 2014.

STARTUPIDIA: **entenda a língua das startups**. Disponível em: <http://extra.startupi.com.br/startupidia?utm_source=startupi&utm_medium=newsletter&utm_campaign=startupipagenews&utm_source=Startupi>. Acesso em: 30 dez. 2014.

Outras obras do Grupo STRONG EDUCACIONAL

A Arte de Gerenciar Serviços

Autor: Alexandre Freire



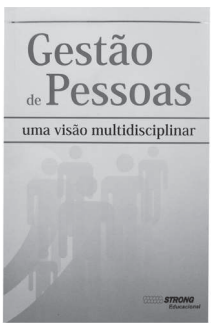
A Arte de Gerenciar Serviços é uma leitura indispensável para aqueles que desejam se atualizar e descobriros pontos fundamentais e as diferenças entre a gestão de serviços e a de produtos. "Tudo em serviços é mais discreto e intangível, como sua própria natureza. A venda de serviços acontece através 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.

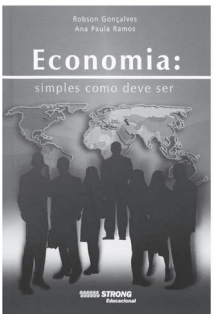
Seus propósitos evidentes: sucesso, riqueza pessoal e organizacional. A tarefa é árdua . Não há fórmulas para tão nobres objetos.

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

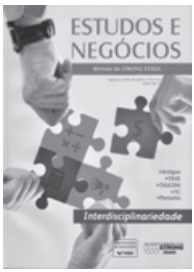


Este livro foi desenvolvido especialmente para estudantes dos Cursos de Administração de Empresas, Economia e Ciências Contábeis. O conteúdo matemático é apresentado com linguagem acessível, e voltado para o desenvolvimento da capacidade lógica de pensar.

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 aba Strong Next 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 Objetiva

O ambiente econômico-social requer, cada vez mais, que o profissional, além de estar plenamente capacitado para realizar um trabalho de alto nível, também esteja apto a congregar os diversos conhecimentos necessários para solucionar os problemas que ocorrem no dia a dia das empresas, em um cenário cada vez mais complexo e competitivo.

Tendo isto como pano de fundo, a FGV, através do Instituto de Desenvolvimento Educacional (IDE), em seus Programas de Educação Executiva, promove a disseminação de conhecimento e qualificação dos profissionais que desejam fazer a diferença no mercado de trabalho.

Nos Programas de MBA, a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) requer a união dos diferentes saberes adquiridos ao longo do curso, coroando a finalização de uma etapa muito importante na vida do aluno, com o desenvolvimento de sua capacidade de reflexão e conhecimentos adquiridos ao longo do curso, que se refletirá em seu desempenho profissional.

Numa iniciativa muito significativa e feliz, a STRONG EDUCACIONAL, conveniada há muitos anos da FGV e imbuída de sua corresponsabilidade no cumprimento da missão da FGV: "Avançar nas fronteiras do conhecimento na área das Ciências Sociais e afins, produzindo e transmitindo ideias, dados e informações, além de conservá-los e sistematizá-los, de modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país, para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada, e para a inserção do país no cenário internacional" publica, anualmente, a obra – Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos - onde são divulgados os melhores trabalhos realizados pelos alunos, dos cursos de MBA, resultantes da parceria FGV – STRONG.

Essa publicação retrata as melhores práticas de gestão e casos onde fica evidenciada a riqueza de conhecimentos e a interação dos diversos saberes que são aprendidos ao longo do curso, escritos em forma de TCC, pelos alunos dos cursos de MBA da FGV.

Participar dessa obra é um reconhecimento para todos: alunos, professores, Instituições parceiras (FGV e STRONG) e também para aqueles que terão o prazer de adquirir mais conhecimento através de sua leitura.

Profª Dra. Elisa Maria Rodrigues Sharland
Superintendente da Central de Qualidade
IDE/FGV

ISSN 1809-9769