ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2019

Ano 18 - 2020

Strong Business School
CONVENIADA

FGV | EDUCAÇÃO EXECUTIVA

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS
DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2019

ISSN 1809-9769

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2019

Strong Business School
CONVENIADA

FGV | EDUCAÇÃO EXECUTIVA

SANTO ANDRÉ | VOLUME 18 | NÚMERO 15 | 2020

Copyright© 2020 by CENTRO DE ENSINO SUPERIOR STRONG

Diretor Executivo
Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

Diretor Acadêmico
Eduardo Vieira

Coordenação Editorial
Prof. Me. Alexandre de Almeida
Dir. Eduardo Vieira
Bibliotecária Mônica Patricia Monteiro

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

Diretora de Gestão Acadêmica
Mary Kimiko Guimarães Murashima

FGV MANAGEMENT
Diretor da Rede de Conveniadas
Luiz Ernesto Migliora Neto

Projeto Gráfico, Revisão e Editoração Eletrônica
Studio Vibrare

Impressão e Acabamento
Gráfica Geográfica

Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos MBAs 2019, v. 18, n. 15 - Santo André: Centro de Ensino Superior STRONG, 2020 – anual.

ISSN: 1809-9769
1. Administração – Periódicos 2. MBA (Grau acadêmico) 3. Traba-lhos de conclusão de curso. I. Centro de Ensino Superior STRONG 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

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

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR STRONG

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. André Baptista Barcaui - FGV MANAGEMENT
Prof.ª Dra. Adriana André - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Antônio André Neto - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Antônio Jorge Martins - FGV MANAGEMENT
Prof. Ph.D Arnaldo Marques de Oliveira Neto - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva - 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. Helio Arthur Reis Irigaray - FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Isnard Marshall Junior - FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Jamil Moysés Filho FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle FGV MANAGEMENT
Prof. Me. Luis Carlos Seixas de Sá FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Luiz Antonio Joia FGV MANAGEMENT
Prof. Dr. Miguel Ferreira Lima - FGV MANAGEMENT
Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello - FGV MANAGEMENT

Sumário

1	Retenção de Talentos na Área de Tecnologia da Informação	13
2	Plano de Negócios para o Projeto FinConnection	33
3	A Transformação Digital e os Benefícios Agregados à Logistica: Um Case na Indústria de Cosméticos	79
4	Transformação Digital: Impactos na Atividade Bancária	131
5	Restaurante Fit To Go	193
6	Plano de Relacionamento com o Cliente Retenção e Fidelização de Cliente: Instituto Mindset	307
7	Plano de Negócio para a Abertura de Empresa de Distribuição de Alimentos Saudáveis para Crianças em Período Escolar (I-Snack)	333
8	Ecogás - Soluções Integradas em Biodigestores	503
9	Plano de Negócios de Exportação de Carrinhos Híbridos de Supermercado Para o Paraguai	585
10	Assessoria em Produção de Pães Orgânicos Congelados – CAPAN	629
11	X'are Aplicativo de Compartilhamento de Equipamento Esportivo	809

Apresentação

É uma grande honra escrever algumas linhas como prefácio desta coletânea dos mais relevantes projetos de conclusão de curso de MBA dos participantes dos programas da STRONG, uma marca de referência e de tradição entre as instituições parceiras da Fundação Getúlio Vargas em educação executiva.

Como se pode verificar pelos trabalhos – que são o coroamento de um período de sacrifício e muito empenho pessoal dos seus autores –, os ensinamentos e trocas de experiências permitiram, mesmo em um momento tão desafiador como este que estamos vivendo, a elaboração de projetos muito sólidos em termos técnicos e com grande aplicabilidade prática.

Também é possível observar que os trabalhos vêm evoluindo muito ao longo do tempo, com a utilização de metodologias e ferramentas cada vez mais modernas, e a qualidade dos trabalhos ficando cada vez melhor.

E é isso que se espera de um MBA: que desenvolva competências nos participantes que lhes permitam agregar valor para as suas carreiras profissionais, bem como capacidade de contribuir para a solução dos problemas da sua comunidade e de seu país.

Desta forma, por meio de uma parceria longa e profícua entre a FGV e a STRONG, vão se estabelecendo sinergias entre o ensino e o mercado de trabalho, contribuindo para uma sociedade mais justa e sustentável.

Muitos parabéns aos autores dos trabalhos, e votos de que continuem singrando na vida profissional e contribuindo para o desenvolvimento de nossa sociedade.

João Luis Barroso
Diretor Executivo do IDE/FGV
(Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte)

OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS

MBAs 2019

1º

Retenção de Talentos na Área de Tecnologia da Informação

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Turma GP_39 - Santo André
Isabel Cristina Barros Ogura

Orientadora
Profa. Dra. Doralice Orrigo da Cunha

Sumário

Resumo	**17**
1. Introdução	**19**
2. Método	**27**
3. Resultados e Discussão	**28**
Conclusão	**29**
Referências	**30**

Resumo

Este trabalho aborda a retenção de profissionais de TI no contexto da falta de profissionais qualificados e alta oferta de vagas. A metodologia utilizada foi o estudo bibliográfico sobre retenção de talentos, sinalizando os principais motivos que levam a grande rotatividade de profissionais de TI. Apresenta como referencial teórico os seguintes temas: gestão de pessoas, retenção de talentos, área de TI, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida para funcionários desta área. Os resultados encontrados nas pesquisas foram: os poucos profissionais qualificados disponíveis no mercado e a grande oferta de postos na área de TI fazem com que esses profissionais busquem por empresas que lhes proporcionem qualidade de vida e crescimento profissional. Concluiu-se que, para reter esses talentos de TI, as empresas precisam se adaptar às necessidades destes profissionais, oferendo benefícios que lhes sejam atraentes e lhes proporcionem qualidade de vida.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da Informação, retenção, qualidade de vida.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar formas de reter os profissionais da área de Tecnologia da Informação. Identificar os motivos da alta rotatividade desses talentos e quais as suas expectativas em relação ao mercado de trabalho.

Devido à alta procura por esses profissionais, eles estão cada vez mais exigentes em relação aos seus empregadores, sabendo-se que um profissional qualificado e especializado nesta área é escasso no mercado, as empresas enfrentam dificuldade para contratar e reter talentos.

As medidas tradicionais de retenção de profissionais não são efetivas na atualidade, trazendo um grande desafio para a gestão de pessoas criar mecanismos para atrair e reter profissionais da área de TI.

Dado este cenário serão abordados métodos que visam à geração de atrativos nas empresas para este tipo de profissional, que está muito mais preocupado com a qualidade de vida, devido às características da área.

Como reter talentos na área de TI em um mercado competitivo?

Com a falta de mão de obra qualificada no mercado de tecnologia, os profissionais dessa área tiveram uma grande valorização de seu trabalho, gerando uma grande preocupação para as empresas do ramo. A alta competitividade no mercado de trabalho está fazendo com que as empresas procurem cada vez mais formas de reter seus talentos com ofertas melhores de salários, flexibilidades na carga horária, qualidade de vida no trabalho, entre outras.

Apresentar formas de retenção de talentos para as empresas do segmento de tecnologia:

- Identificar as expectativas dos funcionários de TI;
- Evidenciar os benefícios sugeridos por eles;
- Avaliar as necessidades destes talentos;
- Reconhecer a qualidade de vida no trabalho de TI.

Tendo em vista a grande procura por profissionais de TI, este estudo visa identificar formas de reter profissionais, gerando menor turnover para as empresas e aumento de satisfação e produtividade dos profissionais.

Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma atividade dentro da área de Recursos Humanos, que exige habilidades, técnicas, métodos entre outras competências para gerir o capital humano dentro das organizações.

> A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa (VILAS, 2009, p. 23).

Para uma empresa ser bem sucedida, é imprescindível analisar toda a sua estrutura organizacional, e, para atingir este objetivo, o capital humano é de fundamental importância, segundo a visão de Chiavenato (2004). Gestão de pessoas está relacionada ao desenvolvimento, à administração e à capacitação de forma humanizada, a fim de contribuir para o crescimento da empresa e do próprio funcionário. A gestão de pessoas administra o capital humano da empresa através de recrutamento e seleção, desenvolvimento e capacitação, remuneração e recompensas, retenção de talentos, qualidade de vida no trabalho e avaliações de desempenho.

Segundo Chiavenato (2004), esses seis processos são básicos dentro de Gestão de Pessoas:

1. Processos de Agregar Pessoas: são utilizados para incluir novas pessoas na empresa (recrutamento e seleção);
2. Processos de Aplicar Pessoas: são empregados para determinar as atividades que as pessoas irão realizar (análise e descrição de cargos e funções; orientação das atividades; avaliação de desempenho);
3. Processos de Recompensar Pessoas: são indicados para incentivar as pessoas (remuneração e recompensa);
4. Processos de Desenvolver Pessoas: são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal (capacitação, treinamento e desenvolvimento das pessoas);
5. Processos de Manter Pessoas: são aplicados para reter pessoas e proporcionar condições psicológicas favoráveis à satisfação no trabalho;
6. Processos de Monitorar Pessoas: são utilizados para acompanhar e verificar a eficácia das atividades desempenhadas (sistemas de informações gerenciais).

A área de Gestão de Pessoas exerce um papel muito importante dentro das empresas, pois entende o quanto as pessoas são importantes para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Por isso, cada vez mais, as empresas têm investido em novas tecnologias que visam à melhoria e à evolução de cada funcionário dentro das suas responsabilidades diárias, oferecendo suporte e direcionamento acompanhado por profissionais, a fim de minimizar qualquer forma de desmotivação ocasionada por falha no processo ou mesmo na gestão.

Funcionários comprometidos sabem exatamente o que a empresa espera deles e quais as ferramentas que ela pode lhes oferecer para alcançar seus objetivos. O funcionário que conta com um bom plano de desenvolvimento sente-se motivado a entregar cada vez mais e com mais qualidade, a fim de superar seus próprios limites em busca de crescimento profissional. A área de gestão de pessoas precisa estar sempre atenta para atender estas necessidades.

Gestão de Pessoas é essencial para que os funcionários saibam exatamente para onde ir e qual o direcionamento que a empresa está seguindo. Sem este subsistema de RH, os funcionários ficam perdidos, sem rumo e sem motivação para seguir. Trata-se de um diferencial às empresas que possuem esta área bem estruturada, promovendo bons resultados para o negócio e para os funcionários.

Bolgar (2002) afirmou que, na medida em que houver mudanças nas organizações por causa das constantes pressões e por conta da grande competitividade, serão mais frequentes e presentes os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

Com a alta competitividade do mercado por profissionais, a área de gestão de pessoas tem o papel fundamental de identificar quem são esses profissionais, quais são seus perfis, o que esperam da empresa, suas necessidades, e principalmente de retê-los.

Retenção de talentos é a ação tomada pelas empresas para evitar que seus melhores funcionários saiam da empresa por diversos motivos. Um dos maiores desafios das empresas está em manter e reter seus talentos, pois não basta ter bons salários, é necessário dispor de um bom plano de desenvolvimento, benefícios atraentes e uma cultura aberta e participativa. Na análise de Herman (1993), se a empresa for capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar a sua lealdade para com a empresa. Reichheld (2002) diz que as empresas de sucesso têm de vencer a guerra pelo talento recrutado, retendo os funcionários mais capazes.

Para Chiavenato (2004), neste contexto, as pessoas, que antes eram tidas como meros empregados, passaram a ser consideradas como diferencial no que diz respeito à competição entre as organizações, promovendo assim o sucesso destas.

> Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas

> gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

Segundo Inácio (2008), com o intuito de reter talentos, as empresas devem observar se estão dando as seguintes oportunidades aos seus colaboradores: realização, reconhecimento, progresso, prazer pelo que estão fazendo, desenvolvimento pessoal e responsabilidade. Pesquisas mostram também que a grande maioria dos profissionais que tomam a decisão de deixar seus empregos está relacionada à liderança, ou seja, os profissionais estão demitindo seus gestores e não as empresas. Para Weil e Tompakow (2005), o líder deve apresentar autocontrole e empatia, buscar a unanimidade, dar o exemplo e saber enfrentar tensões e conflitos. É necessário que as lideranças sejam mais colaborativas, parceiras em busca dos resultados tão esperados. Gestores que não sabem delegar ou que não estão envolvidos com o desenvolvimento de seus funcionários estão perdendo grandes profissionais.

> A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA et al, 2013, p. 31).

A rotatividade dos profissionais de TI é um dos grandes desafios para as organizações. Alguns fatores que os levam a esse grande turnover são as altas demandas de trabalho e consequentemente aumento da carga horária, pressão por entregas, problemas com a cultura da empresa e supervisores, salários abaixo do mercado, falta de plano de carreira, benefícios ruins, falta de reconhecimento e progressão na carreira.

> Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, assim como nas relações da organização com seus próprios empregados (CHIAVENATO, 2003, p. 34).

A alta demanda de trabalho provoca o desequilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, deixando o funcionário cansado, insatisfeito com o trabalho e o leva a procurar por outras opções no mercado.

> Quando as fases difíceis se manifestam, as empresas têm dificuldades em proporcionar os atrativos necessários. Não podem voltar aos antigos apelos por lealdade. Como a atual fase de demissões demonstra, nenhuma empresa pode garantir segurança no emprego. O que se faz necessário agora é uma nova forma de motivar pessoas. As ultrapassadas noções de lealdade devem ser substituídas por algo mais sustentável (KURTZMAN, 2004, p. 187).

Para reter esse tipo de profissional, acima de tudo, é necessário conhecer o mercado que estamos lidando, o perfil do profissional, quais as suas expectativas e os benefícios sugeridos por ele, avaliar as suas necessidades e reconhecer a qualidade de vida no trabalho.

Nos últimos três anos, as pesquisas demonstram que a área de TI não sofre com as crises, e a percepção do mercado é que faltam profissionais capacitados, pois percebe-se que o número de profissionais formados nesta área é inferior à demanda. Os avanços e as inovações tecnológicas estão em uma velocidade fora do normal, o que dificulta a qualificação dos profissionais, pois tudo é muito imediato, não proporcionando tempo para que o profissional de TI possa se desenvolver ou buscar melhorias em sua área de atuação.

O perfil do profissional de TI no Brasil mostra que 87% são de homens e 40% não cursaram pós-graduação. O volume de vagas disponíveis no mercado para estes profissionais faz com que migrem de empresa em menos de dois anos de atuação.

O setor de Tecnologia da Informação no Brasil está aquecido e com grande crescimento, devido à grande demanda por desenvolvimento de novas tecnologias com prazos cada vez mais curtos, aumentando a oferta por profissionais qualificados.

Segundo pesquisa da Brasscom (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), o setor atualmente emprega 1,3 milhão de profissionais no Brasil. Além disso, há a previsão de que, até 2020, o segmento precisará de 750 mil novos trabalhadores, divididos entre cargos, como técnico, desenvolvedor e programador.

Alguns estudos identificaram que esses profissionais têm como expectativas: plano de carreira, salário compatível com o mercado, reconhecimento, trabalho com colegas competentes, bom ambiente de trabalho, ambientes informais, com pouca hierarquia, sem *dress code*, horários flexíveis e, em alguns casos, até *home office*. Também há expectativas por benefícios tradicionais, como um bom plano de saúde,

vale-refeição e vale-alimentação. Almejam ter diversão no local de trabalho, como videogames, sala de jogos e de soneca para as equipes.

Para reter esses talentos, algumas empresas já oferecem os benefícios mencionados acima. Outras empresas mudaram até mesmo a sua cultura, como no caso do Vale do Silício, maior polo tecnológico do mundo, que aplica a regra "contrate o melhor profissional e o deixe trabalhar em paz", ofereça os melhores benefícios, abrace a flexibilidade, incentive o espírito empreendedor, reconheça seu funcionário, mostre que ele faz parte do negócio, desperte nele o senso de dono e futuramente ele se tornará um dos sócios.

Qualidade de Vida indica o quanto o indivíduo está satisfeito com as condições básicas e complementares. Estas condições estão relacionadas ao bem-estar físico, mental, psicológico e emocional e indicam também o nível de satisfação referente aos relacionamentos sociais, que envolvem família e amigos, refletem também na saúde e em tudo que afeta o bom desenvolvimento da vida humana.

O conceito de Qualidade de Vida é muito amplo e cada indivíduo tem um conceito para tal, pois varia de pessoa para pessoa. O fato é que cada vez mais se busca por saúde física e mental, o ser humano está tomando consciência de que precisa cuidar do corpo e da mente para ter uma vida mais saudável, longe das doenças do século, como estresse e depressão.

> Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural (MINAYO, 2000, p.10).

Ter Qualidade de Vida está na moda, o que faz com que mais pessoas busquem por esta "felicidade", colocando em sua agenda de compromissos e trabalho um espaço para a prática de exercícios, de hábitos saudáveis, de conviver mais com familiares e amigos, relaxar e fazer coisas que goste. Ter uma alimentação saudável, evitando ou até eliminando vícios, que causam doenças, como o tabagismo e o consumo de álcool.

Qualidade de Vida abrange tudo que traz prazer, conforto e atende às necessidades de cada indivíduo dentro do que ele acredita ser necessário para ter uma vida tranquila, equilibrada e saudável.

> Não é possível existir um conceito único e definitivo sobre qualidade de vida, mas se pode estabelecer elementos para pensar nessa noção enquanto fruto de indicadores ou esferas objetivas (sociais) e subjetivas, a partir da percepção que os sujeitos constroem em seu meio (BARBOSA, 1998, p.401).

Para Vaz (2013) a Teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que, no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que a pessoa busque meios para satisfazê-la. Poucas pessoas, ou até mesmo nenhuma, buscam reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise por parte de Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica.

Segundo Silva (2014), a diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira. Pesquisas demonstram que a doença do século está relacionada à depressão, e que haverá mais pessoas internadas com depressão do que com câncer. Isso mostra que estamos nos esquecendo de cuidar de nós mesmos, focando apenas nos avanços da tecnologia e na entrega diária de nossas responsabilidades, sem perceber que o corpo e a mente precisam de cuidados para que possamos continuar entregando com qualidade.

Qualidade de Vida no trabalho está relacionada a bons benefícios, ao bom clima organizacional, local de trabalho adequado às necessidades de cada profissional e à valorização do capital humano.

> A qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem desde início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. “O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientas e psicológicos do local de trabalho” (CHIAVENATO, 2004 p. 30).

> ...a qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização (CHIAVENATO, 2004 p. 30).

As empresas estão investindo mais em Qualidade de Vida para que seus profissionais se sintam mais felizes e consequentemente mais produtivos.

Investimentos em bons planos de saúde, incentivo a atividades físicas, culturais e de entretenimento também é necessário, além de oferecer ambientes com poucas regras, possibilitando que os funcionários possam sentirem-se mais à vontade no ambiente de trabalho.

> … qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (SANTANA, 2014).

Muitas mudanças que estão acontecendo são exemplos das empresas que estão em grande expansão, como Google, Facebook e Linkedin, que criaram regalias que vão muito além dos simples benefícios praticados hoje nas empresas no Brasil. Elas proporcionam ambientes descontraídos, alimentação de qualidade, respeitando as escolhas alimentares diversificadas, agências bancárias, salão de beleza, odontologista no local de trabalho, aulas de atividades físicas, entre outras regalias, porém tudo é muito bem pensado para o bem-estar e a comodidade de seus funcionários, deixando livre os dias de descanso para o lazer com a família ou amigos.

> ... um estado dinâmico de energia e vitalidade que permita a cada um não apenas a realização das tarefas do cotidiano, as ocupações ativas das horas de lazer e enfrentar emergências imprevistas sem fadiga excessiva, mas também, evitar o aparecimento de disfunções hipocinéticas, enquanto funcionando no pico da capacidade intelectual e sentindo uma alegria de viver (BOUCHARD, 1990, p. 03).

Outra mudança interessante que acontece em algumas empresas é a criação do dia do Pet, quando, uma vez por mês, funcionários podem levar seus amigos de estimação para o ambiente de trabalho, de acordo com os estudos que a medicina vem apresentando nos últimos anos sobre o benefício dos animais no convívio humano, pois eles proporcionam mais tranquilidade e redução do estresse.

É fato que tudo que acontece de inovação e boas práticas nas empresas de sucesso de outros países, o Brasil acaba abraçando em busca de inovação e de diferencial, a fim de transformar as organizações em ambientes para se trabalhar e, fomentar a qualidade de vida dos seus funcionários e parceiros de negócios. Para que todas essas mudanças que estão vindo possam trazer o benefício que as empresas esperam é necessário que mudem sua cultura e que sua equipe de gestão

entenda e se adapte às novidades, proporcionando assim um clima organizacional onde todos possam se sentir valorizados.

Tendo em vista que qualidade de vida é um fator de retenção e atração para os profissionais de TI, grandes empresas têm disponibilizado cada vez mais benefícios e mimos aos seus colaboradores, como clubes para que esses talentos possam utilizar com seus familiares, licença-maternidade por até um ano, cursos para gestantes, creche na empresa para que as mães fiquem menos preocupadas com seus filhos, horários de trabalho flexíveis, possibilitando que os funcionários possam sair mais cedo às sextas-feiras.

Algumas empresas também disponibilizam assessoria jurídica, financeira, social e psicológica, diminuindo assim os casos de afastamento por problemas de saúde, incentivos à prática de esportes com academias dentro das organizações ou reembolsos das mensalidades. Empresas como a Google, por exemplo, disponibilizam lanches gratuitos para os funcionários comerem quando quiserem, assim como opções de lazer, como mesa de sinuca, sala de videogame e pets no trabalho.

No Brasil, também há empresas que estão se adaptando a esse novo modelo de trabalho para atrair e reter seus talentos. Algumas até liberaram seus funcionários do *dress code* para que possam se vestir de forma mais confortável, salas de descanso com redes e *puffs*, salas de jogos, *home office* uma vez por semana, *happy hour* na empresa, entre outros. Cada vez mais as empresas estão se adaptando para atender às expectativas e necessidades de profissionais.

2. MÉTODO

Neste trabalho foi adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica, que possui em seu conteúdo diversos autores, com pontos de vista diferentes, no qual o tema retenção de talentos foi evidenciado.

A busca foi realizada pelo Google Acadêmico (https://scholar.google.com.br) e por artigos publicados em sites relacionados à gestão de pessoas. Também foram utilizadas pesquisas no site (http://www.teses.usp.br/) e (http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/list.php?tid=7).

A pesquisa bibliográfica compreende todo o conteúdo publicado sobre o tema de estudo, com o intuito de apresentar ao pesquisador o material já desenvolvido (redigido ou citado) sobre o assunto.

Esse estudo analisou bibliograficamente empresas e profissionais no ramo de TI, identificando o que as empresas precisam para reter seus talentos, mediante a alta demanda do mercado por esses profissionais.

Esse estudo foi limitado apenas a pesquisas bibliográficas, confrontando conteúdos de diversos autores sobre o tema.

Utilizando como fonte de pesquisa o termo Retenção de talentos na área de TI, foram encontrados 6.460 trabalhos acadêmicos sobre o tema principal do artigo, publicados em sites e bibliotecas virtuais.

Para elaboração do artigo foram consultados, no total, 20 documentos, classificados entre teses de doutorado, artigos de graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e revistas.

Conta com cerca de 19 citações diretas e indiretas de 13 autores de diferentes meios acadêmicos.

É possível notar que o tema Retenção de talentos na área de TI vem sendo bastante discutido tanto no meio acadêmico como nas empresas, na busca de entender melhor os profissionais dessa área e os principais fatores de retenção.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo principal deste estudo é identificar formas de reter os talentos da área de TI. Devido à alta procura por esses profissionais, eles se tornaram cada vez mais exigentes em relação aos seus empregadores, sabendo-se que um profissional qualificado e especializado nesta área é escasso no mercado e as empresas têm dificuldade para contratar e reter talentos. Segundo pesquisa da Brasscom (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), o setor atualmente emprega 1,3 milhão de profissionais no Brasil. Além disso, há a previsão de que, até 2020, o segmento precisará de 750 mil novos trabalhadores, divididos entre cargos, como técnico, desenvolvedor e programador.

Para Chiavenato (2004), neste contexto, as pessoas que antes eram tidas como meros empregados, passaram a ser consideradas como diferencial no que diz respeito à competição entre as organizações, promovendo assim o seu sucesso. Ainda em sua opinião, para uma empresa ser bem sucedida, deve-se considerar toda a sua estrutura organizacional, e, para que isso aconteça, o capital humano é de fundamental importância. Para Herman (1993), se a empresa for capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar a sua lealdade para com a empresa.

Segundo Inácio (2008), com o intuito de reter talentos, as empresas devem observar se estão dando as seguintes oportunidades aos seus colaboradores: realização, reconhecimento, progresso, prazer pelo que estão fazendo, desenvolvimento pessoal e responsabilidade. Com a alta competitividade do mercado por profissionais, a área de gestão de pessoas tem o papel fundamental de identificar quem são esses profissionais, quais são seus perfis, o que esperam da empresa, suas necessidades, e principalmente retê-los. Reichheld (2002) diz que as empresas de sucesso têm de vencer a guerra pelo talento recrutado, retendo os funcionários mais capazes.

Alguns estudos identificaram que esses profissionais têm como expectativas: plano de carreira, salário compatíveis com o mercado, reconhecimento, colegas competentes, bom ambiente de trabalho, ambientes informais, com pouca hierarquia, sem *dress code*, horários flexíveis e, em alguns casos, até *home office*. Também existe expectativas por benefícios tradicionais, como um bom plano de saúde, vale-refeição, vale-alimentação. Almejam ter diversão no local de trabalho, como videogames, sala de jogos e de soneca para as equipes e qualidade de vida.

Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

Tendo em vista que qualidade de vida é um fator de retenção e atração para os profissionais de TI, as grandes empresas têm disponibilizado cada vez mais benefícios e mimos a seus colaboradores, como clubes, para que esses talentos possam utilizar com seus familiares, licença-maternidade por até um ano, cursos para gestantes, creche na empresa para que as mães fiquem menos preocupadas com seus filhos, horários de trabalho flexíveis, possibilitando que os funcionários possam sair mais cedo às sextas-feiras.

Mediante esse cenário é possível concluir que as empresas precisam se atentar às necessidades de seus talentos de TI e lhes proporcionar benefícios diferenciados, como plano de desenvolvimento de carreira, horário flexível, ambiente descontraído, reconhecimento e uma vasta gama de benefícios, que lhes proporcionem qualidade de vida no trabalho.

CONCLUSÃO

O presente estudo concluiu com base nas pesquisas realizadas que as empresas que desejam reter os talentos da área de TI precisam se atentar às necessidades de seus profissionais e lhes proporcionar benefícios diferenciados, como plano de desenvolvimento de carreira, horário flexível, ambiente descontraído, reconhecimento e uma vasta gama de benefícios que lhes proporcionem qualidade de vida no trabalho.

Com a escassez de profissionais especializados, nota-se a grande procura e rotatividade dos profissionais da área de TI, gerando alto turnover para as empresas. Isso está trazendo às empresas e principalmente à área de gestão de pessoas uma grande preocupação em como atrair e reter seus talentos, tornando esses profissionais o bem mais precioso da empresa. Os antigos benefícios básicos oferecidos, como salários, vale-refeição, entre outros, já não retêm os talentos. Esses profissionais estão em busca de empresas que lhes ofereçam equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, que lhes proporcionem qualidade de vida dentro e fora da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de, & Limongi-França, A. C. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. *Revista de Administração, 2017*.

BARBOSA, Sônia Regina da Cal Seixas. **Qualidade de Vida e ambiente:** uma temática em construção. Campinas: UNICAMP, NEPAM ,1998.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH. Portal Rh.com.br, Artigo** – Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/3374/o-papel-doprofissional-de-rh.html#conteudo_base Acesso em: 10/03/2019.

BOUCHARD, C. **Exercise, fitnes and health**. Cap. I. Champain, Illinois: Human Knetics Books,1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: Como reter talentos na organização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários:** estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

INÁCIO, S. R. L. **Que Qualidades as Organizações mais necessitam? do Talento ou da Criatividade?** Disponível em: www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/que-qualidadesasorganizacoes-mais-necessitam?-do-talento-ou-da-criatividade?-4859/artigo. Acesso em: 06/12/18 às 22h17min.

KURTZMAN, J. **MBA definitivo:** soluções criativas e as melhores ideias das mentes mais brilhantes do mercado. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. **Qualidade de Vida e saúde:** um debate necessário. Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, 2000.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. O ENGAJAMENTO DOS TRAINEES NAS EMPRESAS. In: **V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR**. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

REICHHELD, F. F. **Princípios de lealdade:** Como líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos. Rio de Janeiro: Campus, 2002. SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. **Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos**. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, 2004.

SANTANA, Peri. **Processos de gestão da qualidade de vida no trabalho:** GQVT. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/processos-de-gestao-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-gqvt. Acesso em: 05/03/2019 às 12h52min.

SILVA, Poliana Mara. **O papel do líder na motivação da equipe**. Disponível em: http://revista.oswaldocruz.br/Edicao_04/Artigos. Ano 1, n.4 outubro-dezembro 2014 ISSN 2357-817. Acesso em: 10/03/2019 às 12h25min.

VAZ, Luiz. **A teoria da hierarquia das necessidades**. Disponível em: https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades. Acesso em: 06/12/18 às 22h30min.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2009.

WEIL, P.; TOMPAKOW R. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

2º

Plano de Negócios para o Projeto *FinConnection*

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

Turma GFCA_12N - Osasco

Marta Cristina Torres Matheus

Orientador

Prof. Dr. Carlos Alberto dos Santos Silva

Sumário

Resumo	**37**
Sumário Executivo	**39**
1. A Empresa e o Negócio	**41**
2. Missão, Visão e Valores	**41**
3. Core Business e Mix de Serviços	**42**
4. Estrutura Organizacional	**49**
5. Análise Ambiental	**49**
6. Análise Swot	**62**
7. Fatores Críticos de Sucesso	**62**
8. Plano de Marketing	**64**
9. Análise Financeira	**68**
Conclusão	**74**
Referências	**76**
Apêndices	**77**

Resumo

Este trabalho apresenta um modelo de negócio no segmento financeiro com foco em tecnologia e com o objetivo de suprir a necessidade de educação financeira do público-alvo. A elaboração do plano foi fundamentada nas dificuldades que as pessoas têm em administrar suas finanças pessoais, buscando por meio de uma forma interativa, um aplicativo móvel, criar o hábito de acompanhar e controlar seu orçamento pessoal.

Sumário Executivo

O setor brasileiro de serviços vem crescendo exponencialmente. E dentro dele pode-se destacar o crescimento de serviços financeiros, mercado antes dominado por grandes instituições financeiras, que agora é desafiado pelo surgimento das *Fintechs* – empresas de prestação de serviços financeiros que entregam soluções inovadoras com processos baseados em tecnologia.

Fator-chave que influencia o comportamento dos consumidores, a tecnologia não para de dominar o setor de serviços financeiros, estimulando novos modelos de negócios. Segundo o IBGE, 84% da população já compra serviços pelo celular. Além do acesso à internet houve, nas últimas décadas, aumento no poder de compra da população, principalmente na classe média. Estes fatores combinados ao crescente endividamento das famílias e à falta de educação financeira evidenciada em pesquisas também realizadas pelo instituto motivaram a ideia de criar um consultor financeiro digital, na forma de um aplicativo, que supra essa necessidade de acompanhar o orçamento pessoal e desenvolver o hábito de controlar as finanças, ao mesmo tempo em que capacita com cursos on-line sobre o tema.

De olho nas tendências, a empresa *FinConnection* foi criada como um modelo de startup e será necessário um aporte inicial de R$ 607.700,00, sendo 100% de capital próprio. A intenção é de, durante a fase inicial de entrada no mercado, atingir 100.000 (cem mil) usuários no primeiro ano, a partir daí começar a fase de decolagem com a captação de recursos de investidores, quando será ampliada a grade de serviços, visando ao aumento de participação de mercado. O plano de negócios estará voltado apenas para a fase inicial do projeto.

O negócio exige atualização constante de tecnologia e disposição para rever estratégias, por isso dois pilares vão nortear as atividades da empresa: pessoas e tecnologia. O primeiro porque, para sermos competitivos, será necessário contar com uma equipe altamente qualificada e motivada. O segundo justifica-se pelo fato de fazer parte do *core business* da empresa disponibilizar soluções financeiras de forma criativa e inovadora, utilizando recursos tecnológicos.

1. A EMPRESA E O NEGÓCIO

A empresa *FinConnection* apresenta um aplicativo móvel, disponível para sistemas IOS e androide, e na versão web. Oferece serviços de soluções financeiras voltados para controle e organização do orçamento pessoal, com um sistema inteligente que faz o diagnóstico de como estão as despesas e receitas do usuário e faz recomendações por meio de dicas de como otimizar e aproveitar o dinheiro. Caso seja identificado um endividamento e sem previsão de entradas de receitas suficientes, o aplicativo busca cotação de empréstimos em financeiras parceiras, *fintechs* de crédito, com taxa de juros menor do que a média praticada no mercado. Na plataforma serão disponibilizados cursos on-line de educação financeira e inscrição para cursos e seminários presenciais sobre o tema.

Sabe-se que numa startup nem sempre o modelo de negócio se mostra o mais atrativo ou viável economicamente. Diferente de outras *fintechs*, o processo de monetização vai iniciar na primeira fase do negócio. O aplicativo será disponibilizado para *download* gratuitamente. Isso fará com que a empesa possa angariar um número suficiente de usuários para expandir-se em suas próximas fases.

A receita virá da comissão paga pelas empresas parceiras, que irão atender à demanda de crédito pelo aplicativo, e da comissão recebida das empresas parceiras, especializadas em educação financeira. Pretende-se continuar o processo de monetização na fase de decolagem, incluindo parceria com empresas de prestação de serviços, como: Tv por assinatura, planos de internet para celular, planos de telefone, entre outros. Por meio de uma indicação de redução de custos feita ao usuário é sugerida a contratação de um pacote dessas empresas.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

2.1 Missão

Viabilizar de forma prática e prazerosa o desenvolvimento dos usuários e sua capacidade de se relacionar com o dinheiro, fomentando o mercado financeiro nacional.

2.2 Visão

Ser referência em satisfação dos usuários no segmento, destacando-se por resultados sustentáveis.

2.3 Valores

- Ética;
- Inovação;
- Excelência no relacionamento com os clientes;
- Desejo incansável de superar as expectativas dos usuários;
- Resultado perene.

3. *CORE BUSINESS* E MIX DE SERVIÇOS

O *core business* da *FinConnection* são os serviços financeiros de gestão de orçamento pessoal.

O serviço é disponibilizado de forma criativa por meio de um aplicativo móvel, que utiliza um sistema inteligente para reunir as transações de conta corrente e de cartões de crédito do cliente. Isso é possível graças ao sincronismo que é realizado com contas bancárias. Após a análise que acontece automaticamente com o sincronismo é gerada a posição de como está a saúde financeira do usuário. A partir do diagnóstico emitem-se sugestões e recomendações financeiras, recomendações estas que podem ser de cursos, redução de despesas ou até mesmo de empréstimos.

3.1 Serviços

A *FinConnection* quer oferecer praticidade e conveniência para os usuários. O aplicativo funciona como um consultor financeiro on-line disponível a qualquer hora e em qualquer lugar, dependendo apenas do acesso à internet.

A empresa atua em três frentes a serem detalhadas a seguir:

- Controle e Organização de Despesas e Receitas: organização do orçamento pessoal, separando receitas e despesas e categorizando as transações, os dados são compilados em demonstrativos. O objetivo é que o usuário tenha uma visão macro e de logo prazo de suas finanças e, por meio do controle orçamentário, possa desenvolver a habilidade de gestão de recursos financeiros pessoais. No momento do primeiro acesso, o usuário seleciona as

instituições onde possui conta e insere dados de agência, conta e senha de acesso – a partir deste momento as transações são sincronizadas automaticamente.

- Oferta de Empréstimo em Parceria com *Fintechs* de Crédito: o aplicativo mantém parcerias com *fintechs* de crédito pessoal com taxas de juros mais atrativas do que as oferecidas pelas instituições tradicionais. A empresa não é responsável por fazer análise de crédito ou corresponsável pela operação de crédito. Atua apenas como parceira, indicando empresas de crédito para usuários que estão com desencaixe em seu fluxo de caixa e precisam de crédito para se organizar. Por este serviço ganha-se uma comissão que varia de acordo com a negociação firmada com a empresa parceira.

- Capacitação Pessoal através de Cursos On-line e Presenciais sobre Educação Financeira: o aplicativo também disponibiliza cursos on-line e presenciais de educação financeira e seminários sobre o tema. O conteúdo online foi todo desenvolvido pela equipe idealizadora do aplicativo, que é altamente capacitada. Os cursos, por sua vez, fidelizam os clientes, pois o conteúdo é totalmente interativo e estimula a continuidade, eles estão separados por fases e, conforme o usuário utiliza o aplicativo e vai evoluindo na organização das despesas e na conclusão dos cursos, ele passa de fase e ganha pontuação. Planeja-se que esta pontuação acumulada sirva de bônus, como descontos na contratação de serviços de empresas parceiras. O intuito é que comece a ser implantado na próxima fase do projeto, por enquanto a pontuação é utilizada apenas para classificar a evolução financeira usuário e permitir que o usuário possa adquirir cursos presencias com nossos parceiros. Todos os cursos presenciais oferecem preço mais competitivo que a média de mercado. Os cursos e seminários presenciais contratados pelo aplicativo são realizados por empresas parceiras e por este serviço recebe-se apenas uma comissão.

As figuras a seguir ilustram as funcionalidades do Aplicativo *FinConnection*:

Descritivo tela 1: Logo após o acesso, inserindo e-mail e sincronização com as instituições financeira, aparece a tela do menu, onde estão todas as funções.

Figura 1 Print com o funcionamento do aplicativo

Fonte: Autora, 2019.

Descrição tela 2: Selecionando a opção de Controle Anual, abre-se o relatório de ganhos e gastos anuais, e os itens são descritos em categorias de gastos. Clicando-se em cima, abre-se o detalhamento de todos os locais onde houve compra, nesta tela sempre aparece o consolidado do ano.

Figura 2 Print com o funcionamento do aplicativo 2

Fonte: Autora, 2019.

Descrição Tela 3: Na opção Controle Mensal, as movimentações mensais estão concentradas, organizadas por categorias e atualizadas diariamente, ou seja, a consulta pode ser realizada ainda que seja no mês vigente.

Figura 3 Print com o funcionamento do aplicativo 3

Fonte: Autora, 2019.

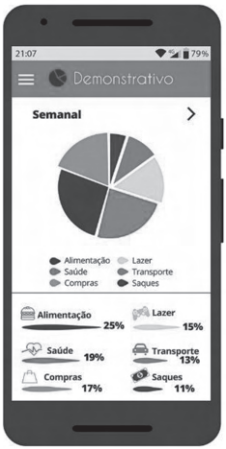
Descrição Tela 4: Em Planejamento, o objetivo é motivar o usuário a realizar seus sonhos por meio de um planejamento. É nesta função que estão dicas de como se organizar para economizar. Ex.: Sugestões de reserva financeira de emergência calculada com base na renda apurada pelo aplicativo.

Figura 4 Print com o funcionamento do aplicativo 4

Fonte: Autora, 2019.

Descrição Tela 5: No item Demonstrativo, existem as opções de semanal, mensal e anual, onde são exibido gráficos e percentuais de como estão alocadas as despesas.

Figura 5 Print com o funcionamento do aplicativo 5



Fonte: Autora, 2019.

Descrição Tela 6: Esta tela exibe os Cursos On-line disponíveis.

Conforme são realizados e concluídos, aparecem outros com grau de dificuldade de maior.

Figura 6 Print com o funcionamento do aplicativo 6

Fonte: Autora, 2019.

Descrição tela 7: Na parte de Cursos Presenciais estão os cursos disponibilizados por nossas parceiras. Ao clicar no curso, o usuário pode visualizar o valor do curso e ao continuar será direcionado para o site da empresa parceira.

Figura 7 Print com o funcionamento do aplicativo 7

Fonte: Autora, 2019.

Descrição tela 8: É onde o usuário pode solicitar Empréstimos. Toda a análise é feita pela empresa de crédito parceira que pode aprovar ou recusar o empréstimo. Nesta parte da tela também há dicas para o uso consciente do crédito.

Figura 8 Print com o funcionamento do aplicativo 8

Fonte: Autora, 2019.

3.2 Diferenciais e Criação de Valor

O conceito de ter um consultor financeiro digital se baseia na otimização do tempo e no incentivo para cuidar deste tema relevante que é o dinheiro, bem como estimular a mudança desta relação, de forma a proporcionar uma nova experiência ao acompanhar suas finanças.

- Centralidade no cliente: Todo conteúdo é desenvolvido pensando nas necessidades dos usuários, com o objetivo principal de ajudá-lo na tarefa de administrar seus recursos financeiros;
- Praticidade: A sincronização permite que as transações de contas correntes e cartões de crédito sejam exportadas automaticamente e atualizadas a cada acesso;
- Conteúdo interativo: A plataforma tem um layout jovem e dinâmico que captura a atenção do usuário e gera conexão;
- Otimização do tempo: A classificação de despesas por categoria e geração de demonstrativos em gráficos, facilita a visão geral do orçamento financeiro;
- Personalização: O usuário tem autonomia e pode contribuir incluindo manualmente despesas que não passaram pela conta corrente, por exemplo.

E até mesmo personalizar demonstrativos e relatórios.

3.3 Público-Alvo

Traçar o perfil do público-alvo é uma tarefa que demanda conhecer hábitos do consumidor. Para esta tarefa, utilizaram-se dados oficiais de institutos de pesquisa de mercado, como do IBGE, bem como a própria pesquisa realizada durante a execução deste projeto, do qual 118 pessoas participaram, homens e mulheres da região Sudeste, possuidores de smartphones e com amplo acesso à internet.

Quadro 1 Características do público-alvo da FinConnection

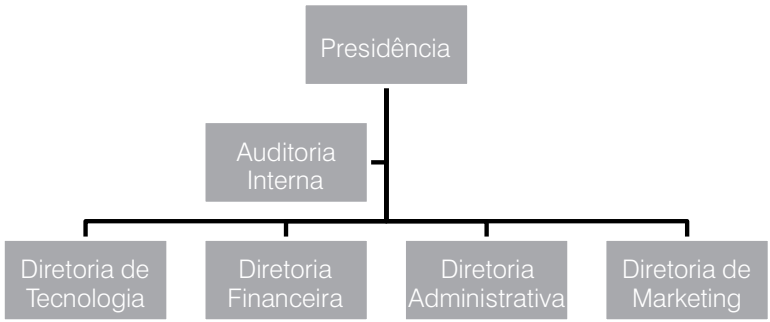
Características do público-alvo da *FinConnection*
População da Região Sudeste.
Faixa etária de 18 a 55 anos.
Classes sociais B, C e D.
Renda familiar entre R$ 1.874,01 a R$ 18.740,00.
Usuário ativo de aplicativos em celulares.
Utiliza aplicativo para otimizar o tempo.

Fonte: Autora, 2019.

Na fase de lançamento, a *FinConnection* atuará com foco na região Sudeste do país, mas como o aplicativo estará disponível para *download* gratuitamente, pessoas do Brasil inteiro terão acesso.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 9 Estrutura Organizacional



Fonte: Autora, 2019.

A estrutura organizacional da empresa *FinConnection* segue o modelo tradicional, embora não seja uma empresa tradicional. A estrutura foi pensada para facilitar a definição dos objetivos e funções de cada área.

5. ANÁLISE AMBIENTAL

5.1 Análise dos Fatores Externos

Ao longo dos últimos anos, o mercado financeiro nacional passou por diversas mudanças. Um dos motivos é a crescente demanda por integração entre tecnologia e serviços e funcionalidades financeiras. A forma como as pessoas realizam pagamentos, fazem transferências e contratam crédito mudou com o surgimento das *fintechs* – empresas, na maioria das vezes, startups que oferecem serviços financeiros por meios digitais e se diferenciam pela tecnologia como disponibilizam estes serviços.

Pesquisa realizada pelo Banco Mundial mostra que apenas 53% da população mundial possui conta ativa em instituições financeiras tradicionais. No Brasil o cenário não é muito diferente, há 48,4 milhões de pessoas que não têm condições de operar com bancos. O que mostra que é um mercado com muito potencial para crescimento.

O ambiente tem sido estimulado pelos próprios agentes reguladores, que demonstram um esforço para diminuir a concentração bancária no país e reduzir o

spread bancário que é um dos mais altos do mundo. O Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) têm adotado uma série de medidas para facilitar a abertura das empresas.

Foi realizada a análise mercadológica para o projeto de negócios de acordo os seguintes prismas:

5.1.1. Tendências Demográficas;

5.1.2. Tendências Econômicas;

5.1.3. Tendências Culturais e Sociais;

5.1.4. Tendências Tecnológicas;

5.1.5. Tendências de Legislação.

5.1.1. Tendências Demográficas

Crescimento da população e expansão da classe média.

- Oportunidades: Mudança na maneira de consumir, contribuindo para aumento no consumo de serviços.

5.1.2. Tendências Econômicas

Crescimento do setor de serviços.

- Oportunidade: Continuam em crescimento os setores de serviços e tecnologia.

5.1.3. Tendências Culturais e sociais

Aumento de compras se serviços utilizando aplicativos mobile.

- Oportunidades: Crescimento de operações realizadas via aplicativos.

5.1.4. Tendências Tecnológicas

Aumento do uso de tecnologias.

- Oportunidades: Aplicativos fazem parte do cotidiano das pessoas e são utilizados em diferentes tarefas.

5.1.5. Tendências de Legislação

Preocupação dos reguladores em regulamentar as *Fintechs*.

- Oportunidades: A regulamentação aumenta o nível de confiabilidade dos usuários.

5.2 Análise Microambiente

A chegada das *fintechs* marcou uma disruptura no mercado brasileiro, antes impenetrável e dominado havia décadas por cinco grandes bancos, possibilitando o acesso aos serviços financeiros, como investimentos, crédito, pagamentos on-line, cartão de crédito, seguros, gestão financeira, entre outros, com maior praticidade, burocracia reduzida, custos baixos e maior controle sobre operações financeiras.

5.2.1. Concorrentes

A concorrência estimula o mercado, desafiando os *players* a investirem cada vez mais em novos produtos e serviços, bem como a revisitarem frequentemente seu modelo de negócio, fazendo adequações quando necessário.

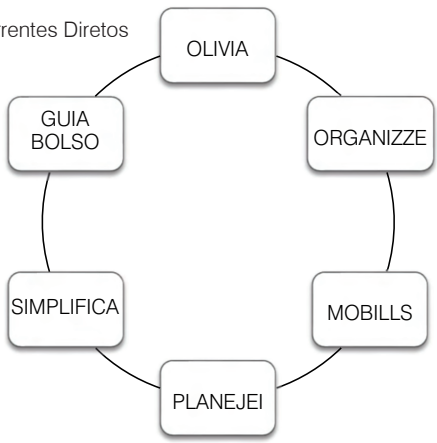
A proposta da *FinConnection* é oferecer serviços financeiros de controle e gestão financeira. Desta forma identificamos a concorrência direta e indireta.

- Concorrentes Diretos

De um lado estão as grandes instituições financeiras que têm incluído, em seu portfólio de serviços, ferramentas ainda que tímidas, mas que visam ajudar o controle financeiro dentro do próprio aplicativo de conta corrente. Do outro lado estão as fintechs que sinalizam maior desafio, uma vez que os serviços oferecidos são bem parecidos.

Principais concorrentes diretos:

Figura 10 Principais Concorrentes Diretos



Fonte: Autora, 2019.

- Concorrentes Indiretos

Os concorrentes indiretos são as próprias empresas com as quais mantemos parceria, pois o usuário pode contratar o serviço diretamente com a empresa, sem a necessidade da intermediação por meio do aplicativo.

Como o mercado está em expansão existe um potencial de conquista de *market share*, uma vez que a proposta reúne diferenciais, como a gratuidade, embora existam opções de compras dentro do aplicativo. É uma plataforma totalmente interativa, voltada para educação financeira e desenvolvimento dos usuários.

5.2.2. Fornecedores

A *FinConnection* seleciona cuidadosamente seus fornecedores, baseando-se em critérios como: qualidade, sustentabilidade econômica e ambiental, melhores condições de custo/benefício. Trata-se de um negócio enxuto que inicialmente contará apenas com um escritório. O que diminui a quantidade de fornecedores envolvidos.

Quando se fala em *fintech* entende-se que uma das prioridades é a tecnologia, e acompanhar a evolução do desempenho do aplicativo é fundamental, por isso os esforços serão direcionados para manter excelentes soluções digitais. Neste sentido como existe um número grande de empresas de tecnologia empenhadas em desenvolver *software* e aprimorar programações, a estratégia é negociar ao máximo para não permanecer atrelada a apenas um fornecedor.

Quadro 2 Produto, Serviços e Principais Fornecedores

Produto ou Serviço	Principais Fornecedores
Notebook e equipamentos de informática	Americanas
Aplicativo e *Web* Site	FourSys
Jurídico, contabilidade e Fiscal	PWC Brasil
Hospedagem de site	AWS
Sistema de comunicação (telefone e Internet)	Net
Locação do imóvel	Ciranda Imóveis
Energia	Enel
Água	Sabesp

Fonte: Autora, 2019.

5.2.3. Clientes

A análise dos clientes dará a base necessária para identificarmos o público-alvo.

O modelo de negócios contempla dois tipos de clientes, o usuário que é o consumidor final. E o cliente parceiro que são as *Fintechs*, que disponibilizam suas

soluções em crédito pelo aplicativo e as consultorias especializadas em cursos de formação de educação financeira.

Os clientes secundários inicialmente serão:

- Geru;
- Rebel;
- Lendico.

A escolha dos parceiros baseou-se no potencial de crescimento desses players e na melhoria da percepção da marca.

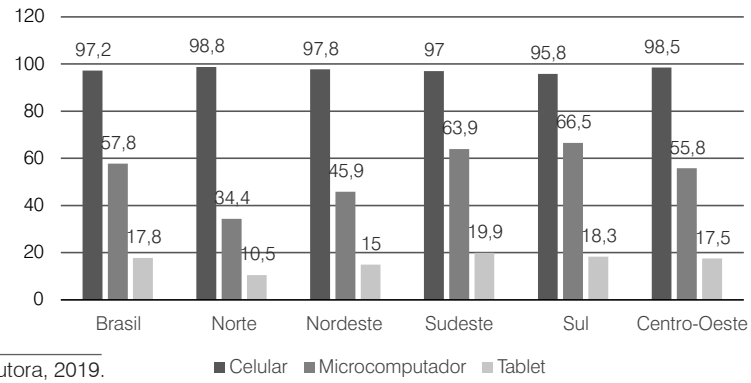
Olhando para os clientes primários e recorrendo à análise do macroambiente foi possível identificar dois movimentos importantes:

a. Crescimento constante do uso de smartphones para acesso à Internet

Segundo dados do IBGE, o equipamento mais usado para acessar à Internet no domicílio foi o celular (97,2%), presente em 46,7 milhões de domicílios, sendo o único meio utilizado para esse fim em 38,6% das residências com acesso. O computador ficou em segundo lugar e foi o único meio de acesso em apenas 2,3% das residências com Internet, embora presente em mais da metade (57,8%) desses domicílios. Enquanto isso, o *tablet* ficou na terceira posição (17,8%), seguido pela televisão (11,7%) e outros equipamentos (1,3%).

Nas grandes regiões, o uso do celular para acessar à Internet variou de 95,8% (Sul) a 98,8% (Norte) dos domicílios com acesso à Rede. Entre os domicílios com Internet, o uso do computador para acessar à Rede variou de 34,4% (Norte) a 66,5% (Sul). Em relação ao *tablet*, esse indicador variou de 10,5% (Norte) a 19,9% (Sudeste), enquanto para a televisão ele ficou de 4,8% (Norte) a 14,4% (Sul).

Gráfico 1 Percentual de Domicílios com Acesso à Internet Segundo o Equipamento Utilizado



Fonte: Autora, 2019.

b. População com pouca educação financeira e carente por organizar suas finanças

De acordo com pesquisa realizada pelo SPC Brasil, aproximadamente 46% dos brasileiros não controlam seu orçamento. A pesquisa também investigou qual é o grau de conhecimento dos brasileiros sobre a sua situação financeira, incluindo ganhos e despesas. Um dado que acende o sinal de alerta é que três em cada dez (29,1%) consumidores admitem nem sempre saber qual será a sua renda total do próximo mês e 17,4% reconhecem não ter plenos conhecimentos sobre o valor de suas contas básicas mensais. Também é considerável o percentual de consumidores que se perdem na quantidade de compras parceladas: 26,4% dos entrevistados disseram que nem sempre se atentam ao número de prestações que já possuem quando parcelam uma nova compra a prazo.

Como já abordado anteriormente a ideia foi desenvolvida para atender principalmente às pessoas que têm dificuldade de se relacionar com dinheiro, estão superendividadas ou que buscam o equilíbrio em suas contas, ou até mesmo querem mudar de hábitos de consumo e iniciar um ciclo de acúmulo de reservas financeiras.

Conforme o Mosaic Brasil, que é um modelo de segmentação do mercado consumidor brasileiro da Serasa Experian, baseado em técnicas analíticas e estatísticas, considerando aspectos financeiros, geográficos, demográficos, de consumo, comportamento e de estilo de vida, podemos descrever os grupos do público-alvo do Aplicativo:

Grupo C

Juventude Trabalhadora Urbana

Com até 35 anos de idade, são jovens em início de carreira, mas ainda buscando aumentar sua escolaridade, que é superior à dos pais. São otimistas e antenados, com acesso à tecnologia e de olho nas tendências.

Grupo D

Jovens da Periferia

As limitações no acesso à educação e à infraestrutura dos bairros onde moram tornam mais difícil a rotina desses jovens. Porém, viram a vida melhorar e acreditam em um futuro melhor.

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 começaram a ver o resultado, ainda que com algumas instabilidades.

Grupo H

Massa Trabalhadora Urbana

Formando a massa de trabalhadores com baixa escolaridade e renda, eles vivem as vantagens e desvantagens das grandes cidades: o acesso ao consumo, à informação, os problemas de mobilidade e alto custo de vida.

5.2.4. Pesquisa com Clientes

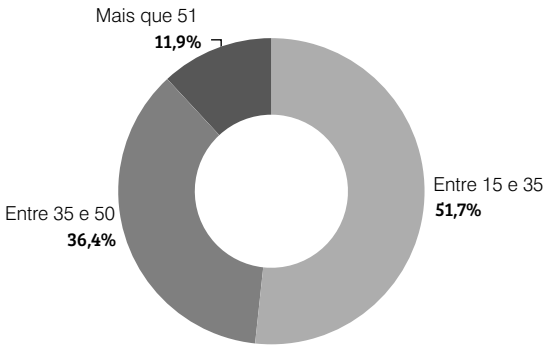
Realizou-se uma pesquisa com os 118 respondentes, durante a primeira semana de abril de 2019, que se enquadram no padrão central do público-alvo da empresa. Como o objetivo de compreender o comportamento deste público com relação a hábitos financeiros de uso de aplicativos e controle de finanças. A ferramenta utilizada para pesquisa foi o *Google Forms*, instrumento que permite disponibilizar uma pesquisa on-line para ser respondida por aqueles que acessam o link.

O resultado total da pesquisa consta no ANEXO 1 deste projeto.

A partir dos dados coletados foi feita uma análise, como segue.

1) Quantos anos você tem?

Gráfico 2 Pergunta 1



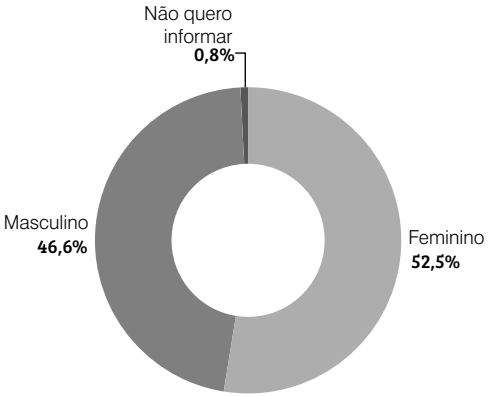
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Identificar a idade do público-alvo.

Análise: Identificou-se que a preferência pelo serviço está entre pessoas com idade de 15 e 35 anos.

2) Qual o seu sexo?

Gráfico 3 Pergunta 2



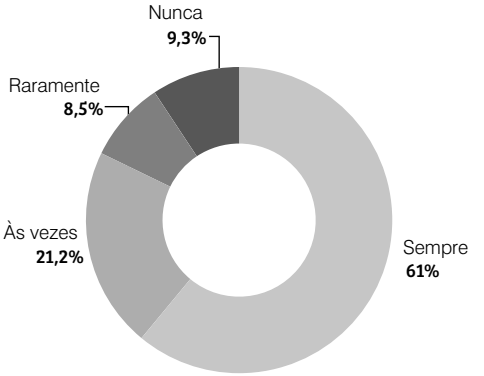
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Identificar de quem é a maior procura por este serviço.

Análise: Constatou-se que há um número maior de mulheres interessadas no serviço.

3) Você utiliza serviços financeiros pelo celular (aplicativos de bancos, cartão de crédito e outros)?

Gráfico 4 Pergunta 3



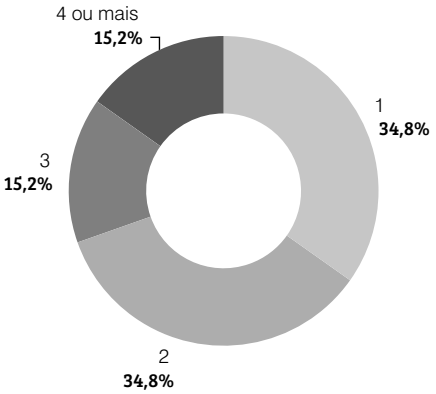
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Dimensionar a frequência com que as pessoas utilizam serviços financeiros por meio de aplicativos.

Análise: Constatou-se que 61% dos entrevistados utilizam com frequência.

4) Quantos aplicativos você tem de serviços financeiros?

Gráfico 5 Pergunta 4



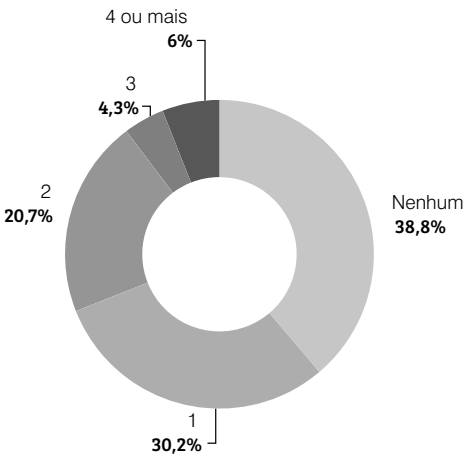
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Mensurar a quantidade de aplicativos de instituições financeiras utilizados.

Análise: Constatou-se que apenas 15% dos entrevistados possuem quatro ou mais aplicativos de serviços financeiros.

5) Deles, quantos são de Fintechs (empresas do setor financeiro que disponibilizam seus serviços através do mobile)?

Gráfico 6 Pergunta 5



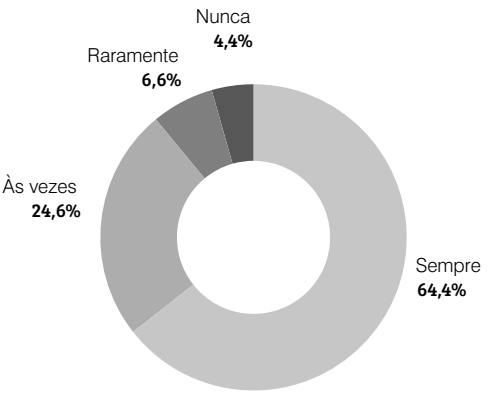
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Mensurar quanto as fintechs são utilizadas, comparando-as com as instituições financeiras convencionais.

Análise: Constatou-se que apenas a minoria ainda não utiliza soluções financeiras das fintechs.

6) Você sente a necessidade de organizar suas finanças?

Gráfico 7 Pergunta 6



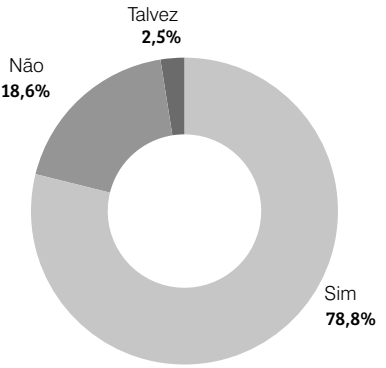
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Mensurar a necessidade de organizar as finanças e o quanto esta necessidade é frequente.

Análise: Constatou-se que 64% sentem com muita frequência a necessidade de organizar suas finanças.

7) Você já se endividou alguma vez?

Gráfico 8 Pergunta 7



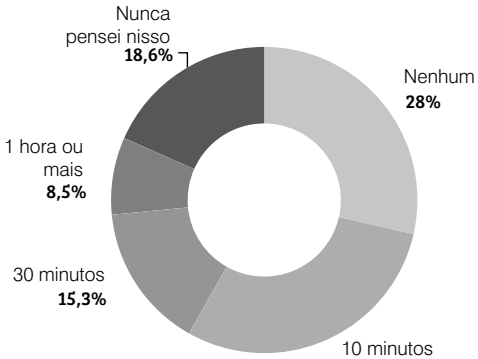
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Identificar se, no histórico financeiro, houve algum desiquilíbrio que tenha gerado um endividamento.

Análise: aproximadamente 79% dos entrevistados admitem ter se envidado em algum momento. O que mostra a carência das pessoas por educação financeira.

8) Quanto tempo do seu dia você dedica para organizar suas finanças pessoais?

Gráfico 9 Pergunta 8



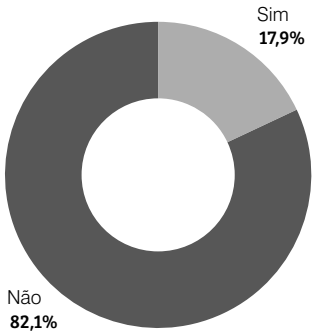
Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Identificar quanto tempo as pessoas dedicam do seu dia para cuidar das finanças pessoais.

Análise: dentre os entrevistados 28% admitem não dedicar nenhum um tempo para esta tarefa e 19% informaram que nunca pensaram nisso. Fica evidente o quanto as pessoas precisam de praticidade para facilitar a tarefa de controlar suas finanças.

9) Você utiliza algum aplicativo que ajude a organizar suas finanças?

Gráfico 10 Pergunta 9



Fonte: Autora, 2019.

Objetivo: Identificar se as pessoas conhecem e utilizam algum aplicativo que realize tarefas de organização de transações financeiras.

Análise: Apenas 18% dos entrevistados disseram que sim. Nota-se que ainda é pouco utilizado e por isso há muitas oportunidades em explorar este mercado.

5.3 Análise de Atratividade do Mercado

Para completar a análise do mercado será utilizada a ferramenta conhecida por Cinco Forças de Porter, desenvolvida por Michael Porter, a qual se destina ao estudo de competitividade das empresas.

Cinco Forças de Michael Porter:

Figura 11 Cinco forças de Michael Porter

Fonte: Serra, Torres & Torres, 2004.

5.3.1. Ameaça de Novos Entrantes

Essa primeira força define a facilidade de entrada no segmento, além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas (Serra, Torres & Torres, 2004). Algumas das principais barreiras são: exigência de capital, diferenciação do produto, entre outras.

A inovação característica desse modelo de negócio torna-se a própria ameaça do segmento. Se uma *fintech* deixa de inovar, ela pode ser ultrapassada por outra nova.

Estratégia: Investimento contínuo em tecnologia.

5.3.2. Poder de Barganha dos Clientes

Demonstra o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto/serviço, principalmente quanto a preço e qualidade. E a influência que os clientes podem exercer sobre preço e opções oferecidas.

O poder de barganha dos clientes é constante no segmento decorrente das muitas opções e facilidades em migrar de uma empresa para outra.

Estratégia: Desenvolvimento de novos serviços e constante desenvolvimento e aprimoramento da forma de se relacionar com o cliente como forma de fidelização.

5.3.3. Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores têm poder de barganha quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras ou quando o custo para trocar de fornecedor é muito alto.

Em geral, os principais fornecedores são de tecnologia e segurança e, por ser um mercado com muita concorrência para esse tipo de fornecedor, este poder de barganha diminui.

Estratégia: Manter relação de parceria com os fornecedores. Buscar otimização constante pesquisando sempre novas empresas e revisando os contratos. Evitar concentrar a contratação de serviços do mesmo player.

5.3.4. Rivalidade entre Concorrentes

Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (Serra, Torres & Torres, 2004). Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quanto mais rivalidade no ramo, menos atratividade, pois a rentabilidade é menor.

Como vimos anteriormente, a rivalidade no setor vem crescendo com o surgimento de novos *players*.

Estratégia: Para manter a competitividade é necessário o aumento gradativo dos investimentos em tecnologia e a dedicação contínua em fidelizar os clientes e conquistar novos usuários através de parceiros.

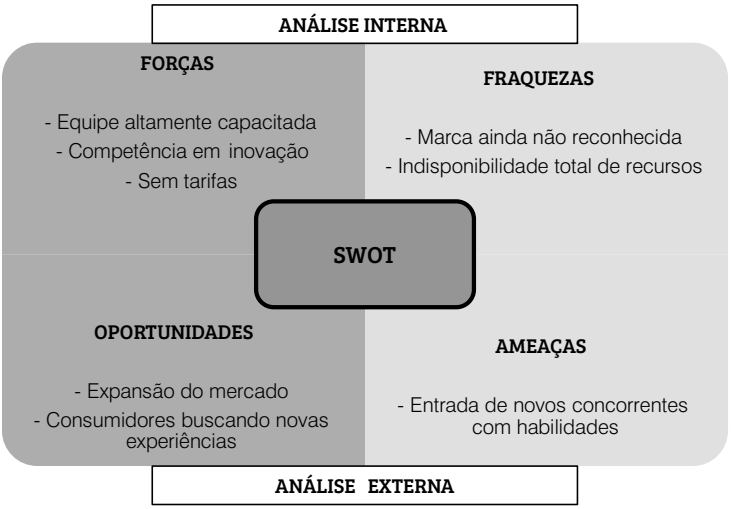
5.3.5. Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

São aqueles que não são os mesmos serviços que o seu, mas atendem a mesma necessidade. Se há muitas opções para substituição do serviço em outro ramo, a atratividade diminui.

Em pesquisas realizadas não foi possível identificar nenhum serviço substituto que não os já disponibilizados por *fintechs*.

6. ANÁLISE SWOT

Quadro 3 Análises Interna e Externa

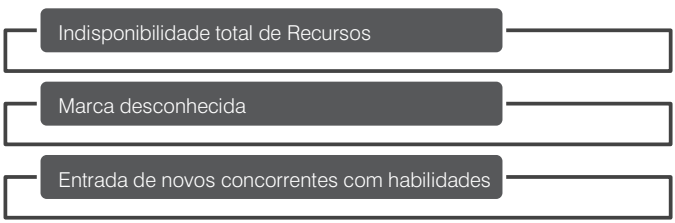


Fonte: Autora, 2019.

7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O empreendedor que consegue entender o conceito dos fatores críticos de sucesso e solucionar os eventuais problemas a eles relacionados estará menos suscetível às crises econômicas e à concorrência de mercado. O princípio básico do sucesso nos negócios é conseguir fazer as coisas da melhor maneira possível, sempre em busca da excelência e conhecer bem os seus fatores críticos de sucesso.

Quadro 4 Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Autora, 2019.

Para que o projeto dê certo e siga para as próximas fases é necessário disponibilizar os recursos financeiros. Este é um grande desafio porque ao mesmo tempo

em que há muitos fundos de investidores dispostos a investir em *start ups*, também há muitos negócios disputando por esses investidores.

- Identificar investidores potenciais:

  Ser assertivo no momento da busca dos investidores, buscando empresas que tenham sinergia com o negócio e com a proposta de valor da empresa;

- Apresentar um orçamento mais realista e transparente possível: A transparência neste momento é essencial, mesmo que o custo para se chegar ao objetivo desejado seja alto, todo o orçamento será apresentado para gerar uma relação de confiança;

- Demonstrar o potencial de crescimento do negócio: Mostrar o potencial de crescimento através de métricas e projeções financeiras. Será apresentado o máximo de evidências para demonstrar que vale a pena investir neste negócio.

Tornar a marca conhecida é uma das metas a ser atingida. Para isso há todo um processo de estratégias envolvidas, uma dela é a estratégia de *Marketing*. O reconhecimento da marca só virá a partir da experiência dos usuários, de como a proposta de valor está sendo reconhecida pelo consumidor. O desejo é de gerar empatia e despertar engajamento nos clientes, uma forte inspiração vem do *Nubank – fintech* que atua no segmento de cartões de crédito e que, apesar do seu principal atrativo ser a isenção de anuidade do seu cartão de crédito, hoje, também é reconhecida pelo atendimento humanizado.

O mercado financeiro encontra-se em constante mudança, procurando sempre utilizar novas tecnologias, buscando novos nichos de mercado e reduzindo preço e custo de seus serviços. Este movimento está possibilitando que novos entrantes surjam com novos modelos de negócios e propostas cada vez mais inovadoras, o que constitui uma ameaça para empresa *FinConnection*, no entanto pode-se considerar que o mercado está aquecido e há muito potencial de crescimento. Grande parte dos concorrentes diretos são *startups* e muitos deles ainda não iniciaram o processo de monetização e estão longe de alcançar o *breakeven*. Nestas condições a estratégia adotada para diferencial competitivo será o monitoramento do mercado externo e interno para se antecipar às mudanças, enxergando novos cenários mesmo antes de se concretizarem, combinado com investimento em inovação tecnológica. Isso deve ser feito por qualquer empresa que quer se manter no mercado. E quando falamos de um mercado cheio de inovações e novas tendências tecnológicas, o foco precisa ser ainda maior.

8. PLANO DE MARKETING

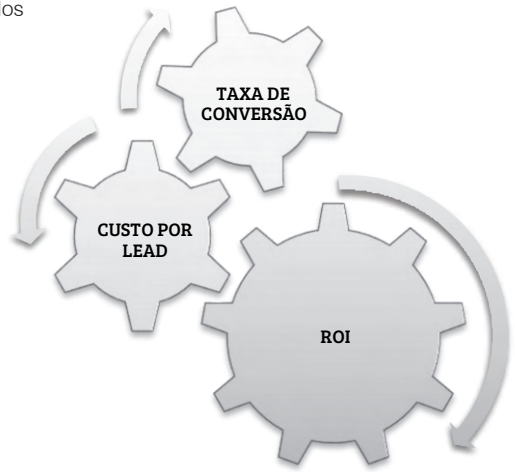
Seja qual for o segmento, o *Marketing* é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos. No setor de serviços, a complexidade do *Marketing mix* é maior, pois existem outros fatores relevantes a serem considerados.

> Estamos todos nos serviços hoje em dia, e no futuro estaremos bem mais. Estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes (TÉBOUL, 1999, p. 22).

O objetivo do plano de *Marketing* é captar novos usuários e fidelizá-los, gerar visibilidade para a Marca, auxiliar na construção da boa relação com consumidores e parceiros. Para Kotler (2003), *Marketing* não é somente vender, mas, sim, satisfazer as necessidades de um mercado-alvo. Um dos desafios da empresa que irá iniciar suas atividades, oferecendo serviços financeiros em um ambiente altamente competitivo, é a construção da marca e sua visibilidade.

O desafio da equipe de *Marketing* é entender o consumidor e conhecer suas expectativas e necessidades através de pesquisas e fazendo *benchmarking*. A escassez de recursos financeiros exige uma necessidade ainda maior de ser assertivo na escolha da estratégia e no acompanhamento de sua efetividade através dos KPIs – *Key Performance Indicators*, que servem para medir o desempenho da estratégia.

Figura 12 KPIs Definidos



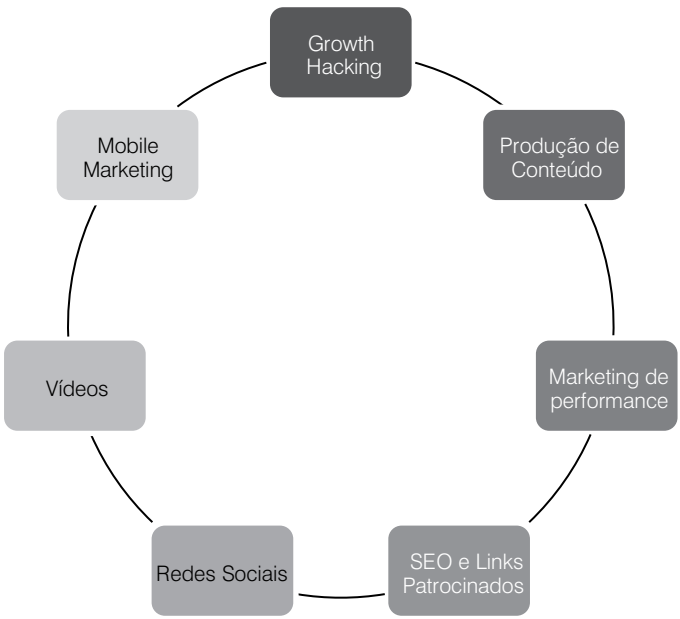
Fonte: Autora, 2019.

Por se tratar do lançamento de uma nova marca, os esforços serão direcionados para a divulgação da marca, então o objetivo principal é atrair consumidores. E nesta jornada, fazer parcerias com outros *players* é fundamental.

Marketing de performance é imprescindível nesta fase, mas a produção de conteúdo tem sua importância, principalmente quando usamos o parceiro certo: sites especializados, blogueiros e criadores de tendência. O conteúdo é extremamente relevante no primeiro contato com a marca, não apenas neste aspecto, como também pela proposta da *FinConnection* de oferecer aos seus usuários o poder de transformar suas finanças e se tornarem autônomos na relação com o dinheiro, por isso é essencial mantê-los bem informados. O conteúdo pode navegar por diferentes temas, priorizando a qualidade. Quando se aborda o tema de economia doméstica, por exemplo, existe um propósito de desenvolver intelectualmente os usuários, isso vai além da informação. A intenção também é colaborar, por meio da produção de conteúdo, com empresas que tenham sinergia com a *FinConnection*. Sempre buscando o objetivo que é atingir cem mil usuários no primeiro ano. Evidentemente, a estratégia está voltada para o *Marketing* digital.

Ferramentas de atuação para Divulgação da Empresa:

Figura 13 Ferramentas de Atuação para Divulgação da Empresa



Fonte: Autora, 2019.

Growth Hacking: Optou-se por utilizar esta ferramenta, sem terceirizá-la, para reduzir custos e potencializar o conhecimento da equipe de Marketing. Portanto será desenvolvida pela própria equipe de *Marketing* da *FinConnetion*.

Produção de Conteúdo: Toda produção de conteúdo para o aplicativo, o site e os anúncios serão realizados por um profissional responsável capacitado. O fato de participar do projeto faz com que ele tenha a cultura e a proposta de valor enraizadas, transmitindo-as ao conteúdo produzido.

8.1. Composto Promocional e Comunicação

O composto promocional e comunicação da empresa foi traçado a partir da definição do público-alvo. Analisando o comportamento deste público e seus hábitos de consumo de serviços financeiros, foi possível traçar todas as estratégias de *Marketing*. Utilizando como base não apenas a assertividade dos meios corretos de comunicação, mas também o fato de permanecer dentro do orçamento e do objetivo de fazer mais com menos.

Os custos com o composto de comunicação estão na tabela abaixo:

Quadro 5 Orçamento de Custos com Composto de *Marketing* Digital

Orçamento de Custos com Composto de *Marketing* Digital		
Serviços	**Descrição do Serviço**	**Custo Mensal em R$**
Google *Adwords*	Anúncios e veiculação	2.300,00
Links Patrocinados	Revisão de palavras-chave	600,00
Links Patrocinados	Acompanhamento da performance e dos resultados	3.800,00
Mobile *Marketing*	HTML e ferramenta de envio de 100.000 sms multimídia/mês	1.500,00
Vídeos	Veiculação dos vídeos institucionais	1.450,00
Redes sociais	Manutenção de perfis e conteúdo	800,00
SEO	Setup para cada mídia	750,00
Custo Total ao Mês		11.200,00

Fonte: Autora, 2019.

A *FinConnection* investirá bastante na divulgação de mídias sociais como gestão da marca nas principais redes sociais (Facebook, Twiter, Instagram). Produção de conteúdo e postagens ativas. O objetivo é criar um relacionamento próximo com os usuários.

8.1.1. Nome da Empresa

O nome do aplicativo nasceu da ideia de gerar conexão com um tema que muitas pessoas consideram pouco interessante, enquanto reconhecem sua relevância. Aproveitando a crescente demanda por aplicativos facilitadores, buscou-se gerar essa relação de ligação e proximidade com o usuário desde a criação do nome.

Figura 14 Nome *Finconnection*

Finconnection

Fonte: Autora, 2019.

8.1.2. O Logotipo da *Finconnection*

O logotipo da empresa remete ao conceito de praticidade. Por esta razão o símbolo do logo traduz simplicidade.

Figura 15 Logo *finconnection* 2

Fonte: Autora, 2019.

8.2. Política de Preços

Como já foi mencionado, nossa proposta de monetização ainda não é direta para o consumidor final. Está direcionada para as empresas parceiras: *Fintechs* de Crédito e Instituições de Ensino especializadas em cursos de curta duração de Educação Financeira.

Neste modelo de negócio não seria viável definir o preço com base em todos os custos da operação, pois, desta forma, não seria atrativo para as empresas parceiras. Por isso a intenção é, no primeiro momento, praticar o menor preço para atrair estes parceiros após o funcionamento do aplicativo e, a partir da aquisição de usuários, negociar essas comissões.

Indicação de operações de Crédito: A menor comissão é de 5% e a maior é de 10%, calculado sobre o *spread* da operação.

Exemplo: Se o spread da operação de empréstimo realizado pela Rebel foi de R$ 5.500,00 e a comissão negociada foi 5%, o valor a receber por esta operação será de R$ 275,00.

Indicação de Cursos presenciais: A comissão fixa para os cursos presenciais é de 10%.

Exemplo: Se o curso presencial custou R$ 99,90, a comissão recebida será de R$ 9,99.

9. ANÁLISE FINANCEIRA

Sabe-se que o planejamento financeiro é fundamental em qualquer empresa, principalmente para se estudar a viabilidade de um negócio e serve para se antecipar a cenários diversos.

Gitman (1997, p. 588) define como planejamento a longo prazo:

> Os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas. (1997, p. 588)

9.1 Investimentos

Trata-se de um modelo ainda novo de negócios, então é normal que gere uma certa desconfiança nos consumidores. O cliente precisa se certificar de que terá alcance aos serviços oferecidos e, além de atender às suas necessidades, que ele esteja cercado de segurança.

Quando se fala em dinheiro, o cuidado prioritário de fato é com segurança. Por este motivo os investimentos serão direcionados para tecnologia e segurança, ambos combinados vão garantir a preservação das operações. Utilizar soluções que garantam segurança aos usuários é fundamental para ganhar credibilidade.

O objetivo é otimizar processos utilizando o conhecimento e os recursos dos próprios sócios para evitar aumento nos custos da empresa.

O serviço também deve ser de alta qualidade, sem erros que comprometam a eficácia das operações, como por exemplo, queda do sistema operacional. Sendo assim, deve haver investimento e acompanhamento constante, com o trabalho de profissionais especializados programadores e que consigam solucionar os mais diversos problemas.

9.2 Investimento Inicial

Os recursos necessários para investimentos serão aportados pelos sócios e distribuídos conforme quadro abaixo.

Quadro 6 Relação dos Investimentos Iniciais

Relação dos Investimentos Iniciais	Valor em R$
Constituição e legalização da empresa	5.300,00
Aluguel do escritório (12 meses)	36.000,00
Móveis e equipamentos	15.000,00
Notebooks	25.000,00
Tecnologia e Segurança	250.000,00
Serviços de contabilidade e jurídico (12 meses)	18.000,00
Divulgação e Publicidade (12 meses)	134.400,00
Despesas administrativas	24.000,00
Capital de giro	100.000,00
Total	607.700,00

Fonte: Autora, 2019.

9.3 Projeção De Receita

Considerando o objetivo da empresa de alcançar cem mil usuários no primeiro ano e todos os esforços das estratégias e campanhas de marketing, fizemos uma projeção realista de iniciarmos com 3.500 usuários.

Desta forma, a empresa fez uma projeção realista de intermediar operações de empréstimos para 5% dos usuários e intermediar a contratação de cursos também para 5% dos usuários. Para um cenário otimista foi projetado o aumento de 30% e, para um cenário pessimista, uma redução de 40% no número de usuários contratando serviços intermediados pela FinConnection.

A quantidade de operações intermediadas foi provisionada para obter um aumento médio mensal de 10% no primeiro ano. Adotou-se a comissão de 5% por empréstimo e 10% por curso contratado, e considerando uma média de R$ 5.000,00 de spread por operação de crédito contratada.

O Quadro 7 indica a projeção de faturamento mensal para o primeiro ano de atividade.

Quadro 7 Projeção de Faturamento para o Primeiro Ano

Faturamento Estimado para o primeiro ano de atividades (R$)				
Referência	**Realista**	**Otimista**	**Pessimista**	**Média**
Jan/2020	45.500,00	59.150,00	27.300,00	43.983,33
Fev/2020	50.050,00	65.065,00	30.030,00	48.381,67
Mar/2020	55.055,00	71.571,50	33.033,00	53.219,83
Abr/2020	60.560,50	78.728,65	36.336,00	58.541,72
Mai/2020	66.616,55	86.601,52	39.969,93	64.396,00
Jun/2020	73.278,21	95.261,67	43.966,92	70.835,60
Jul/2020	80.606,03	104.787,84	48.363,62	77.919,16
Ago/2020	88.666,63	115.266,62	53.199,98	85.711,08
Set/2020	97.533,29	126.793,28	58.519,98	94.282,18
Out/2020	107.286,62	139.472,61	64.371,98	103.710,40
Nov/2020	118.015,28	153.419,86	70.809,17	114.081,44
Dez/2020	129.816,81	168.761,85	77.890,09	125.489,58

Fonte: Autora, 2019.

9.4 Fluxo de Caixa Estimados

Ferramenta que controla toda a movimentação financeira de uma empresa durante determinado período, o Fluxo de Caixa é indispensável para a análise do contas a pagar e a receber, pois contempla todos os recursos financeiros, sejam as entradas ou saídas da empresa, de modo a computar as contas que foram pagas e as que foram recebidas.

Com base no faturamento estimado e no levantamento de investimentos e despesas elaborou-se o fluxo de caixa projetado para os dois primeiros anos de atividade da empresa.

9.4.1. Fluxo de Caixa 2020

Quadro 8 Fluxo de Caixa 2020

Fluxo de Caixa 20	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	Total
Int. cap. Social	607.700,00												607.700,00
Vendas à vista	45.500,00	50.050,00	55.055,00	60.560,50	66.616,55	73.278,21	80.606,03	88.666,63	97.533,29	107.286,62	118.015,28	129.816,81	972.984,92
Total de entradas	653.200	50.050,00	55.055,00	60.560,50	66.616,55	73.278,21	80.606,03	88.666,63	97.533,29	107.286,62	118.015,28	129.816,81	1.580.684,92
Salários	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	57.200,00	686.400,00
Constituição	5.300,00												5.300,00
Aluguel	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
div/marketing	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	11.200,00	134.400,00
Tecnologia/Forn.	150.000,00	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	9.090,91	250.000,01
Des. Adm	12.000,00	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	1.090,91	24.000,01
Notebooks	25.000,00												25.000,00
Contabilidade	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	18.000,00
Est/ Instalações	15.000,00												15.000,00
Total de saídas	280.200,00	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	83.081,82	1.194.100,02
acres/decrescimo	373.000	-33.031,82	-28.026,82	-22.521,32	-16.465,27	-9.803,61	-2.475,79	5.584,81	14.451,47	24.204,80	34.933,46	46.734,99	386.585
Saldo inical	0,00	373.000,00	339.968,18	311.941,36	289.420,04	272.954,77	263.151,16	260.675,37	266.260,18	280.711,65	304.916,45	339.849,91	
saldo final	373.000,00	339.968,18	311.941,36	289.420,04	272.954,77	263.151,16	260.675,37	266.260,18	280.711,65	304.916,45	339.849,91	386.584,90	

Fonte: Autora, 2019.

9.4.2. Fluxo de Caixa 2021

Quadro 9 Fluxo de Caixa 2021

Fluxo de Caixa 2021	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Total
Int. cap. Social													
Vendas à vista	142.798,49	157.078,34	172.786,17	190.064,79	209.071,27	229.978,40	252.976,24	278.273,86	306.101,25	336.711,37	370.382,51	407.420,76	3.053.643,45
Total de entradas	142.798,49	157.078,34	172.786,17	190.064,79	209.071,27	229.978,40	252.976,24	278.273,86	306.101,25	336.711,37	370.382,51	407.420,76	3.053.643,45
Salários	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	171.600,00	2.059.200,00
Constituição													
Aluguel	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	102.000,00
div/marketing	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
Tecnologia/Form.	15.000,00	18.000,00	21.600,00	25.920,00	31.104,00	37.324,80	44.789,76	37.324,80	31.104,00	25.920,00	25.920,00	25.920,00	339.927,36
Des. Adm	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	66.000,00
Notebooks													
Contabilidade	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	24.000,00
Est/ Instalações													
Total de saídas	214.600,00	217.600,00	221.200,00	225.520,00	230.704,00	236.924,80	244.389,76	236.924,80	236.924,80	225.520,00	225.520,00	225.520,00	2.741.348,16
acres/decrescimo	-71.801,51	-60.521,66	-48.413,83	-35.455,21	-21.632,73	-6.946,40	8.586,48	41.349,06	69.176,45	111.191,37	144.862,51	181.900,76	312.295,29
Saldo inical	0	314.783,49	254.261,83	205.848,00	170.392,79	148.760,06	141.813,66	150.400,14	191.749,20	260.925,20	372.117,02	516.979,52	
saldo final	314.783,49	254.261,83	205.848,00	170.392,79	148.760,06	141.813,66	150.400,14	191.749,20	260.925,65	372.117,02	516.979,52	698.880,29	

Fonte: Autora, 2019.

9.5 Demonstração do Resultado do Exercício

A demonstração do resultado do exercício visa apresentar o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou prejuízo, podendo ser entendido como o resumo ordenado das receitas e das despesas. Desta forma é fundamental para tomada de decisão dos sócios da empresa e até mesmo de possíveis investidores.

Abaixo Demonstração do Resultado estimado para os Exercícios de 2020 e 2021.

Quadro 10 Fluxo de Caixa 2021

Demonstração do Resultado dos Exercícios		
	2020	**2021**
Receita Bruta de Vendas	972.984,92	3.053.643,45
(-) Deduções e abatimentos	0,00	0,00
(=) Receita Líquida de vendas	972.984,92	3.053.643,45
(-) Custo dos serviços Prestados	-686.400,00	-2.059.200,00
(=) Resultado Bruto	286.584,92	994.443,45
(-) Despesas Operacionais	-513.200,00	-678.427,36
Despesa Administrativa	-123.300,00	-192.000,00
Despesa Comercial	-387.400,00	-483.927,36
Depreciação	-2.500,00	-2.500,00
(=) Resultado Operacional	-226.615,08	316.016,09
(-) Prov. Impostos	0,00	0,00
(=) Resultado líq. Do Exercício	-226.615,08	316.016,09

Fonte: Autora, 2019.

9.6 Análise de Viabilidade

Para análise de viabilidade do negócio, a projeção evidencia uma taxa média de atratividade de 10%a.a. Desta forma avaliou-se o tempo de recuperação do investimento inicial, ou seja, o *Payback* descontado que verifica o prazo de recuperação utilizando valores trazidos ao momento presente, sendo de um ano,11 meses e 26 dias, ou 1,99 anos.

Utilizando-se o VPL – Valor Presente Líquido, um dos instrumentos mais empregados para avaliar investimentos de capital, o projeto é considerado viável, pois o VPL é maior que zero.

O VPL apurado é de R$ 1.835,95 e a taxa interna de retorno (TIR) é de 10,23%a.a. Considerando que a TIR foi maior que a taxa média de atratividade, o projeto pode ser considerado economicamente atrativo.

CONCLUSÃO

O estudo realizado durante este trabalho buscou esclarecer o comportamento e os hábitos dos consumidores das classes B, C e D com relação a finanças pessoais.

E conhecer mais a fundo as novas configurações do mercado financeiro.

O trabalho foi iniciado com análise de mercado, com pesquisa quantitativa realizada com consumidores e dados estatísticos apresentados pelo IBGE. Com essa metodologia foi possível esclarecer a demanda existente das novas gerações por formas recentes de utilizar serviço bancários, em específico a forma como se relacionam com o dinheiro e como querem se relacionar.

O objetivo de fazer levantamentos para conhecer e entender o mercado foi atingido.

Durante todo o trabalho houve a apresentação de uma proposta de consultor financeiro disponível via aplicativo, tendo por objetivo garantir autonomia, praticidade e dinamismo na hora de cuidar das finanças.

Serão utilizados apenas recursos próprios, todos os esforços nesta fase serão para conquistar o número máximo de usuários para mostrar o potencial de crescimento de marca e atrair investidores.

Existe o risco de novos entrantes e dos concorrentes já existentes, mas acreditamos que, com os investimentos em tecnologia e em *Marketing*, podemos ser competitivos e competir de igual para igual com estes *players*.

Outro risco vem da falta de recursos para dar continuidade ao projeto caso ele não atraia investidores. No entanto é um risco inerente a projetos como este.

Vale ressaltar que a proposta da *FinConnection* também tem um apelo social, pois um dos objetivos é capacitar os usuários por meio de educação financeira para que desenvolvam uma relação mais saudável tanto com o dinheiro como com o crédito.

O projeto apresentou projeções financeiras favoráveis, com um Valor Presente Líquido de R$ 1.835,95, uma Taxa Interna de Retorno de 10,24% a. a., acima da Taxa Média de Atratividade, e *Payback* descontado de 1,99 anos. O plano também pode ser considerado atrativo pelo potencial de valorização da sua marca, embora não tenha sido possível mensurar neste estudo. A estrutura da empresa será enxuta apesar de o investimento constante ser necessário, e as primeiras projeções serem modestas. Essa nova forma de se fazer negócio tem aumentado – incluir a monetização gradativamente, e seguir uma corrente contrária poderia comprometer a conquista dos consumidores.

Graças a estes fatores acreditamos que a plataforma conquistará sucesso por ser um projeto desafiador e criativo e com o desejo genuíno de contribuir com soluções financeiras para o desenvolvimento da sociedade e do mercado financeiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL, SPC. **46% dos brasileiros não controlam seu orçamento, revela pesquisa do SPC Brasil**. 2016. Disponível em: https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/release_educacao_financeira_v7.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

CARNEIRO, Thiago Rodrigo Alves. **Cálculo da Classe Social pelo Critério Brasil**. 2012. Disponível em: https://thiagorodrigo.com.br/artigo/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge/20161017-criterio_brasil/. Acesso em: 07 abr. 2019.

DELOITTE. **Beyond Fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services**. 2017. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Metade da população do mundo ainda não usa uma conta bancária**. 2018. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/06/metade-da-populacao-do-mundo-ainda-nao-usa-uma-conta-bancaria.html. Acesso em: 07 abr. 2019.

FORBES. **10 países com mais pessoas sem conta bancária**. 2018. Disponível em: https://forbes.com.br/listas/2018/06/10-paises-com-mais-pessoas-sem-conta-bancaria/. Acesso em: 07 abr. 2019.

GITMAN J. L.; **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

INFOWESTER. Disponível em: <https://www.infowester.com/fintech.php> Acesso em: 07 abr. 2019.

SERASA EXPERIAN. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/p/aquis icao-Marketing/encontrar-novos-clientes/mosaic> Acesso em: 07 abr. 2019.

SERRA, Torres & Torres. **Cinco forças de Michael Porter**. 2004.

UOL HOST. Disponível em: <https://uolhost.uol.com.br/academia/superguia/tudosobre-Marketing-digital/Marketing-digital-custos.html> Acesso em: 07 abr. 2019.

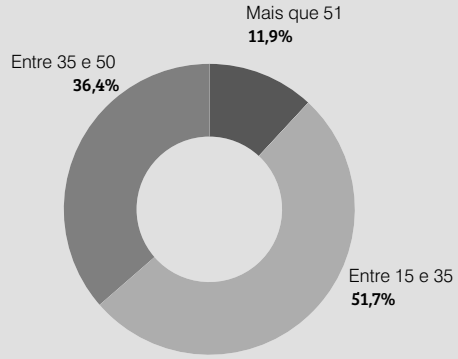
TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.

APÊNDICES

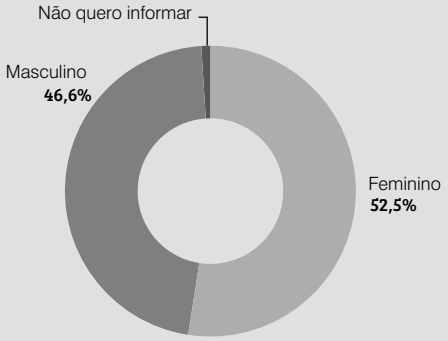
Apêndice A – Gráficos relativos à pesquisa de mercado

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de entender os hábitos dos consumidores com relação à utilização de aplicativos para cuidas das finanças pessoais.

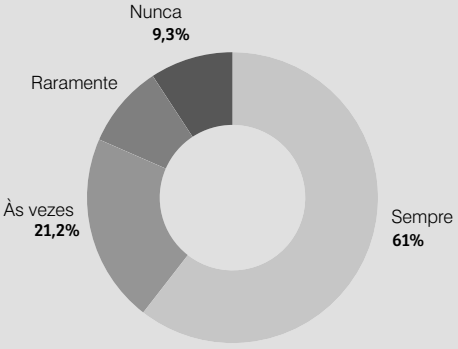
1. Quantos anos você tem?
118 respostas



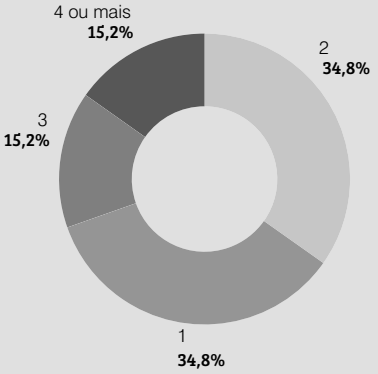
2. Qual seu sexo?
118 respostas



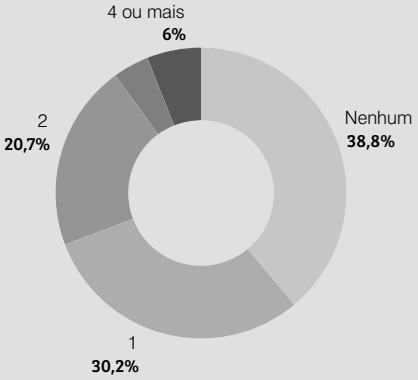
3. Você utiliza serviços financeiros pelo celular (aplicativos de bancos, cartão de crédito etc.)?
118 respostas



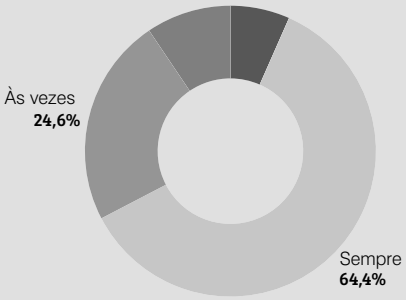
4. Quantos aplicativos você tem de serviços financeiros?
112 respostas



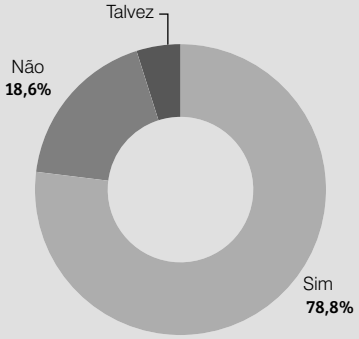
5. Deles quantos são de Fintechs (empresas do setor financeiro que disponibilizam seus serviços através do mobile)?
116 respostas



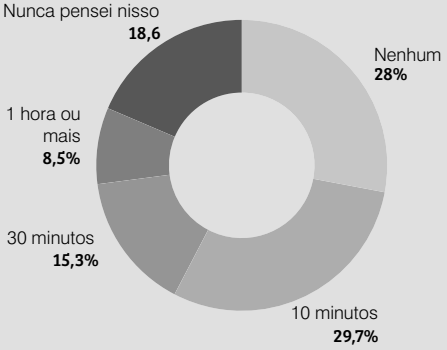
6. Você sente a necessidade de organizar suas finanças?
118 respostas



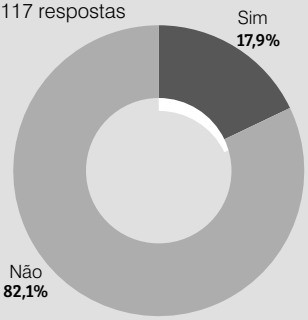
7. Você já se endividou alguma vez?
118 respostas



8. Quanto tempo do seu dia você dedica para organizar suas finanças pessoais?
118 respostas



9. Você utiliza algum aplicativo que ajude a organizar suas finanças?
117 respostas



3º

A Transformação Digital e os Benefícios Agregados à Logística: Um Case na Indústria de Cosméticos

MBA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Turma LSC_12N - Alphaville
Suelen Bellinassi

Orientador
Prof. Me. Jamil Moysés Filho

Sumário

Resumo	**83**
1. Introdução	**85**
2. Metodologia	**95**
3. Apresentação e Análise dos Resultados	**97**
Conclusão	**117**
Referências	**120**
Anexos	**124**

Resumo

A tecnologia vem transformando o mundo que nos cerca, dissolvendo paradigmas e tornando realidade instrumentos antes inalcançáveis. Na logística, esta tendência também é fortemente percebida e traz inúmeros recursos para otimizar o fluxo de informações, visando melhores patamares de serviço e redução de custos. Diante deste cenário, o presente artigo contextualiza a evolução tecnológica aplicada ao *Supply Chain*. Foca especialmente em ferramentas empregadas na logística e utiliza como método a pesquisa aplicada em uma empresa do segmento de cosméticos. A pesquisa traz indicadores e resultados de questionários, visando, além de compartilhar o diagnóstico inicial, mensurar e responder se a implantação de recursos tecnológicos voltados à operação pode reduzir a ineficiência logística e agregar valor.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação digital, tecnologia, logística empresarial.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia está assumindo um papel transversal e estratégico, movendo as organizações na direção de uma gestão muito mais ágil dos processos, visando ultrapassar os desafios enfrentados pelos setores e absorver metodologias trazidas pelas novas tendências ditadas por um mercado cada vez mais agressivo, inovador e desafiante.

Diante desse cenário mercadológico competitivo, a obtenção de ganhos operacionais é crucial e pode ser influenciada pela aplicação de ferramentas (FREITAS; CALEFFI, 2016, p. 241), sendo que a tecnologia da informação e a da comunicação associadas às estratégias logísticas impulsionam o atendimento às necessidades dos consumidores, agregando-lhes valor (CORREA; MELLO; TURRIONI, 2014, p. 2).

O presente estudo traz um panorama geral de tendências e tecnologias aderentes às atividades logísticas e, através de sua natureza de pesquisa aplicada, busca evidências qualitativas e quantitativas de como tais tecnologias podem influenciar e trazer benefícios que justifiquem o investimento.

A pesquisa retrata o cenário inicial e discute alguns dos resultados obtidos com a implantação de recursos tecnológicos em uma empresa nacional do segmento de cosméticos. Em decorrência da delimitação temporal e universo adotado no estudo, não há pretensão de generalização às práticas do mercado, e, sim, de compartilhar os desafios e as experiências e fomentar novas discussões sobre o tema no âmbito da logística.

São apresentadas, a seguir, a contextualização sobre tema que visa elucidar a importância e as razões pelas quais as empresas investem em tecnologia nos processos logísticos, bem como as tendências e ferramentas consideradas relevantes para explorar a temática.

1.1 Contextualização e Relevância do Tema

O termo logística é frequentemente associado com transporte e armazenagem (NOVAES, 2007) e, apesar de ser parte de várias funções, não se limita apenas a

estas esferas de atuação. A logística é entendida como a competência que conecta empresas aos seus clientes e fornecedores (BOWERSOX; CLOSS, 2010, p.19), sendo um conjunto de atividades funcionais inter-relacionadas, compreendendo desde etapas de planejamento, produção, passando pelo fluxo e armazenagem de produtos e serviços desde o ponto de origem até o ponto de consumo (BALLOU, 2006, p. 21).

Está enraizada ao conceito de logística a otimização da gestão de processos e custos visando sempre ofertar o melhor nível de serviço ao cliente e com isso atingir vantagem competitiva. Salles (2000) sintetiza muito bem esta visão:

> Logística é a busca de otimização das atividades de processamento de pedidos, dimensionando o controle de estoques, transporte, armazenagem e manuseio de materiais, projetos de embalagem, compras e gerenciamento de informações correlatas às atividades de forma a prover valor e melhor nível de serviço ao cliente. A busca pelo ótimo dessas atividades é orientada para a racionalização máxima do fluxo do produto/serviço do ponto de origem ao ponto do consumo final, portanto, ao longo de toda a cadeia de suprimentos (SALLES, 2000, p. 57).

Em consonância com o exposto por Salles (2000), Bowersox e Closs (2010) afirmam que a logística é um esforço integrado que visa contribuir na criação de valor para o cliente, com o menor custo total possível. Os referidos autores completam que a logística torna "disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados" e, para tanto, envolve a integração de informações em toda a cadeia.

Como definição de logística, um conceito bastante difundido é o proposto pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) apud Vieira e Rodriguez (2011, p.5):

> Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A logística atua então, segundo Christopher (2009, p.3), na criação de um "plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo de um negócio". De acordo com Bowersox e Closs (2010), a tarefa logística requer a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio e embalagem, com o propósito de disponibilizar materiais e produtos aos seus devidos destinos. Esta integração ocorre tanto internamente, entre setores de uma mesma organização,

quanto entre organizações que compõem a cadeia de suprimentos, e, conforme Ballou (2006), a aptidão para monitorar e utilizar os fluxos de informação associados à movimentação de materiais impactará diretamente no desempenho logístico.

A integração ajuda a gerenciar os conflitos e as relações internas de modo a aumentar o desempenho da organização. Como elementos centrais na integração de informações e criação de valor estão a tecnologia e a temática da inovação, que vêm mudando radicalmente as discussões no âmbito empresarial e as inserindo como fonte de competências essenciais para melhoria da qualidade dos serviços (GUIMARÃES; LARA; TRINDADE, 2015, p. 111).

Com a inovação e evolução conceitual da logística uma nova abordagem surgiu, buscando ressaltar o processo logístico em sua totalidade e não na forma de organizar funções individuais. A tecnologia da informação exerce importante papel, permitindo que a responsabilidade pelo trabalho seja distribuída por toda a organização e trazendo a logística ao cerne de grandes transformações, caminhando para a Logística 4.0.

O desenvolvimento, a inserção e a adoção de inovações tecnológicas têm motivado grandes e aceleradas mudanças sociais e econômicas, sendo objeto de diversos estudos técnicos que sugerem o início de uma quarta revolução industrial e com ela o surgimento da Indústria e Logística 4.0 (SANTOS, 2016, p. 9).

Reconhecidas historicamente tem-se a ocorrência de três revoluções industriais. A primeira delas entre 1760 e 1840, impelida pela tecnologia de máquinas a vapor e linha férreas. A segunda ocorrida entre o final do século XIX e início do século XX, impactada positivamente pelo advento da eletricidade e difusão da produção em massa. A terceira teve início na década de 1960, com o desenvolvimento dos primeiros computadores e, mais tarde, nos anos 1990, com a internet.

A terceira revolução foi o gatilho para o grande desenvolvimento e dispersão de tecnologias, assim autores têm sugerido que, no começo do século XXI, teríamos dado início a uma quarta revolução industrial pautada na transformação digital. Embora softwares, hardwares e a internet tenham sido desenvolvidos na terceira revolução industrial, estas tecnologias vêm sofrendo notáveis mudanças e aprimoramentos, tornando-se, segundo Schwab (2015, p. 67) revolucionárias e disruptivas.

Schwab (2015, p. 60) frisa a diversidade dessas inovações e coloca como diferencial a amplitude da integração de tecnologias unindo domínios digitais, físicos e biológicos. O aprimoramento destas tecnologias associadas a recentes inovações vem proporcionando uma gama de possibilidades nunca antes imaginada, caracterizando-se assim a quarta revolução industrial.

Segundo o BCG (*Boston Consulting Group*), o emprego de tecnologias acelera a obtenção de benefícios por meio de processos mais eficientes, maximizando a performance e mantendo-a em altos níveis. Avaliando benefícios, o BCG destaca em

particular nove tipos de tecnologia que devem ser implantadas e que geram rápido retorno, são elas:

- **Robôs avançados**: capazes de serem autônomos e interagirem com outras aplicações;
- **Manufatura aditiva**: produtos moldados com adição de matéria-prima por meio de impressão 3D;
- **Simulação**: permite testes ainda na fase de concepção de produtos e serviços, otimizando processos, encurtando etapas de desenvolvimento e reduzindo custos;
- **Integração horizontal e vertical de sistemas**: tecnologia que integra uma cadeia de valor automatizada pela digitalização de dados;
- **Internet das coisas (IoT)**: capaz de conectar máquinas a uma rede de computadores, permitindo a centralização e automação do controle dos processos;
- ***Big Data* e *Analytics***: permitem integração da informação e tornam mais eficiente o uso de recursos;
- **Nuvem**: banco de dados capaz de ser acessado de qualquer lugar, por meio de uma infinidade de dispositivos conectados à internet;
- **Segurança cibernética**: meios de comunicação sofisticados e confiáveis;
- **Realidade aumentada**: aprimoramento digital por displays que facilitam a manufatura e a logística.

1.1.1 Logística 4.0

Segundo dados da Pesquisa Global PwC Indústria 4.0 (GEISSBAUER; VEDSO; SCHRAUF, 2018, p. 27), a maior do gênero já realizada no mundo, contando com mais de dois mil participantes de nove setores da indústria em 26 países, as empresas que não investem estrategicamente perderão vantagem competitiva, considerando que companhias do mundo todo e em todos os setores estão planejando investimentos substanciais, visando explorar os benefícios da digitilização vertical e horizontal das cadeias de valor e da construção de um portfólio de produtos e serviços digitais.

A indústria 4.0 digitiza e integra processos em toda a organização, desde a concepção e compra de produtos, até a fabricação, logística e serviços. Todos os dados relativos à operação, bem como seu planejamento e eficiência de processos

estão disponíveis em tempo real e otimizados em uma rede integrada que se estende das operações internas até os clientes e parceiros da cadeia de valor (GEISSBAUER; VEDSO; SCHRAUF, 2018, p. 8).

Os impactos da revolução 4.0 serão amplos e bastante radicais nas esferas social, política e econômica. Diante desse cenário é importante focar na análise de ganhos operacionais *versus* investimentos em digitilização e inovação (SANTOS, 2016, p.13).

O investimento e a adequação às tendências tecnológicas são elementos importantíssimos nas operações logísticas e vêm mudando a forma como as empresas se inter-relacionam na cadeia de valor. À medida que a tecnologia avança, criam-se conexões muito mais dinâmicas, intuitivas, ágeis e assertivas. Neste contexto, a troca de informações tem outra acepção, mais colaborativa e integrada.

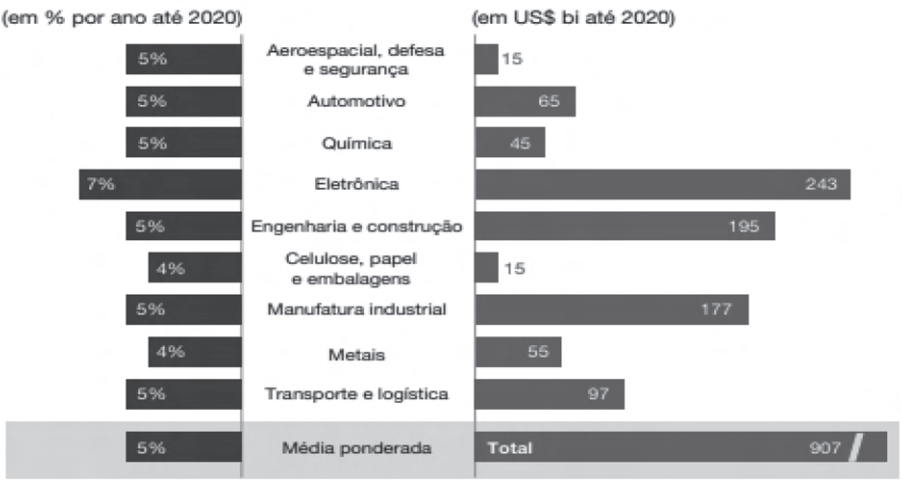
O uso de dados nos processos de gestão logística é um tema que vem sendo amplamente discutido — e, às vezes, até temido — pelos executivos de *supply chain*. O emprego de *Big Data* para avaliar uso de recursos, definir prioridades, estruturar mudanças processuais; a logística preditiva, antecipando problemas, tendências, oportunidades; a estruturação de análise visual de dados (*visual data analysis*) para facilitar entendimento e agilizar processos de tomada de decisão são exemplos atuais do uso de ferramentas tecnológicas e seu impacto positivo nos processos logísticos.

Um ponto crucial na cadeia de suprimentos é como os serviços logísticos são gerenciados, seja internamente ou mesmo por prestadores de serviço, e a gestão de transportes se destaca não somente pelo custo operacional que é muito representativo, mas também por afetar diretamente o nível de serviço ofertado para fornecedores e clientes. Nessa linha da revolução digital, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) oferece diversas ferramentas que auxiliam na gestão do transporte, como sistemas de roteamento, gestão de fretes, rastreamento de cargas e veículos (MARCHET; PEREGO; PEROTTI, 2009, apud VIVALDINI, 2012, p. 542).

Os conceitos da Logística 4.0 podem ajudar profissionais da cadeia de suprimentos a reduzir perdas de ativos, conhecendo os problemas dos produtos em tempo de obter-se a solução; a economizar custos de combustível através da otimização de rotas e monitoramento do tráfego; a gerenciar estoques e monitorar inventários; a identificar-se e aproximar-se da visão do usuário (FREITAS; FRAGA; SOUZA, 2016, p. 248).

No Brasil, apenas 9% das empresas brasileiras se consideram avançadas em níveis de digitização, mas elas apostam em um avanço acelerado nessa área nos próximos anos, e a expectativa é de que, a partir de 2020, o percentual salte para 72%. Nos próximos anos, as empresas planejam investir substancialmente em soluções de operações, incluindo o segmento de Transporte e Logística, conforme ilustrado na Figura 1 (GEISSBAUER; VEDSO; SCHRAUF, 2018, p. 27).

Figura 1 Investimentos em Tecnologia como Porcentagem da Receita Anual



Fonte: PwC (2018).

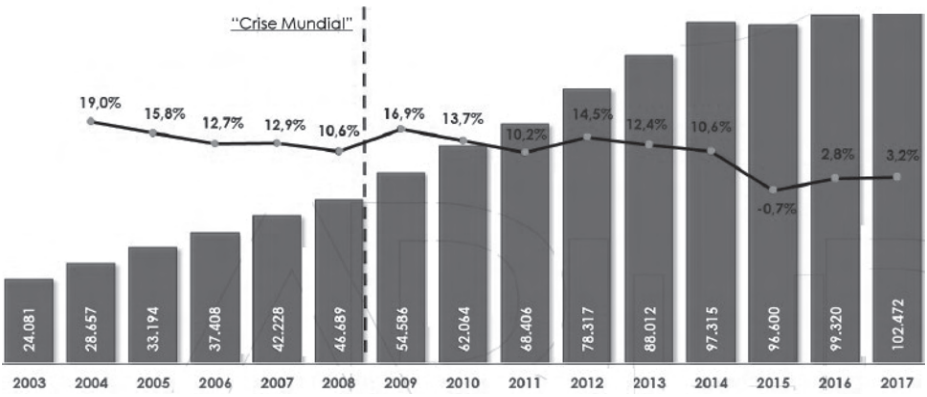
1.1.2 A Crise como Propulsora de Inovações e o Mercado Brasileiro de Cosméticos

A partir do início dos anos 2000, diante do cenário externo favorável, observamos a economia brasileira crescer com a expansão do mercado interno e aumento considerável do faturamento das empresas em diversos segmentos. Com o fim do período de bonança econômica, advindo da severa crise econômica, surgiram inúmeros desafios para as empresas no sentido de manter o nível de serviço e reduzir o impacto em custos oriundo de mudanças tributárias e queda acentuada da demanda, que obrigou empresas a "calibrar" estruturas operacionais (JULIANELLI, 2016, p. 1).

O setor de cosméticos costumava transpor crises econômicas sem sofrer impactos expressivos, mas o cenário mudou e, em 2017, o Brasil perdeu posição no ranking mundial dos maiores consumidores de produtos de higiene e beleza. Até 2015, o país figurava na terceira posição da lista e caiu para a quarta posição após a crise econômica, ficando atrás dos Estados Unidos, da China e do Japão, segundo dados da Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC (2018, p. 23).

Em que pese tenha perdido posição no ranking mundial, a indústria de higiene e beleza brasileira apresentou crescimento acima da economia do país nos últimos anos. Ainda segundo a ABIHPEC, em 2017, o setor registrou um faturamento de 102 milhões de reais, refletindo em alta de 3,2% em relação a 2016 (99 milhões de reais).

Figura 2 Evolução do Mercado Consumidor de Cosméticos no Brasil, Valores Representados em R$ Milhões.



Fonte: ABIHPEC e Euromonitor, 2017.

"O setor de cosméticos tem uma característica específica. As pessoas querem aumentar a autoestima principalmente quando a vida está mais dura", afirma Artur Grynbaum, presidente da terceira maior empresa brasileira de cosméticos. Complementando esta visão do mercado, Flavia Bittencourt, presidente de outra marca global, afirma que, "mesmo em tempos de crise, 62% das clientes visitam as lojas todos os meses. As pessoas querem se sentir bem consigo mesmas e os produtos de beleza demandam pouco investimento e grande impacto na autoestima."

Outro fator importante atrelado ao crescimento pode ser atribuído à oportunidade de geração de renda ofertada pelo setor face à crise econômica. Segundo a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), o Brasil ocupa a 6ª posição no mercado global de venda direta contando com 4,1 milhões de empreendedores ativos no país, atrás apenas dos Estados Unidos, China, Coréia do Sul, Alemanha e Japão. Com relação ao segmento de venda direta, de acordo com a Associação de Empresas Brasileiras de Venda Direta (ABEVD):

> É um modelo de negócios utilizado tanto pelas grandes marcas como por pequenas empresas para vender seus produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, sem a necessidade de um estabelecimento comercial fixo e eliminando, assim, uma cadeia de intermediários e de custos. O contato com os potenciais clientes é feito por meio de empreendedores independentes, que são chamados de revendedores, consultores, distribuidores, agentes, entre outros.

Embora o segmento de cosméticos seja um mercado em ascensão e tenha apresentado crescimento acima da economia, "tal crescimento não foi suficiente

para neutralizar as perdas do biênio", afirma a ABIHPEC. Para superar a crise, as empresas de cosméticos estão se reinventando. Em todo o setor é nítida a busca pelo reposicionamento das marcas, redesenho em modelos comerciais, multicanalidade, além claro, de investimento pesado em inovação e tecnologia visando competitividade.

Um dos principais fatores que impactam na competitividade da produção brasileira é a representatividade de seus custos logísticos, ou seja, soma dos gastos com transporte, estoque, armazenagem e serviços administrativos. Conforme aponta a pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC), os custos logísticos representam em média 12,37% do faturamento bruto das empresas, enquanto que, nos Estados Unidos, o custo representa 7,8% do PIB (Produto Interno Bruto).

Face ao cenário desafiador, Wehrle afirma que investir em TI é a ousadia necessária para vencer obstáculos:

> Apostamos na contínua necessidade de manter investimentos em Tecnologia da Informação, para garantir a gestão dos negócios com olhos na competitividade. Temos certeza de que os recursos aplicados nesse sentido trarão resultados positivos para as empresas que ousarem aproveitar esse momento difícil, para transformar e melhorar processos e gestão, pois as empresas contam com recursos tecnológicos para tanto (Revista Mundo Logística, 2015).

1.1.3 Tendências e Tecnologias

O desenvolvimento tecnológico abre novas possibilidades e vem contribuindo fortemente na ampliação da atuação logística especialmente no que tange à intensificação do emprego de Tecnologias de Informação, melhorando as relações na cadeia, gestão da informação e comunicação em tempo real (SO; SUN, 2010, p. 475). A TI constitui, portanto, um forte pilar da gestão logística integrada (FINK; NEUMANN, 2009, p. 96).

As tecnologias foram classificadas por Branski e Laurindo (2009, 2013, p. 257) em três categorias, definidas abaixo e detalhadas na Tabela 1:

- **Aplicativos**: permitem a integração com os demais elos da cadeia logística, atuando na comunicação, disponibilização, acesso e intercâmbio de dados e informação;
- **Comunicação**: instrumentos utilizados para coleta, armazenagem e transmissão de dados e informações;
- **Transporte ou tecnologia embarcada**: oferecem suporte para as atividades envolvidas no transporte.

Ainda segundo Branski e Laurindo (2013, p.257):

> O uso destas tecnologias contribui para a racionalização das tarefas e sincronização das atividades, resultando em maior eficiência. Seu emprego, por si só, não constitui fator de diferenciação, pois as tecnologias estão disponíveis e podem ser utilizadas por qualquer empresa. Assim, além de uma gestão eficiente dos fluxos e estoques, os operadores devem buscar um posicionamento estratégico que permita inovar em suas operações logísticas.

Tabela 1 Tecnologias de Informação Aplicadas na Logística

Tecnologias	Função
Aplicativos	
Enterprise Resource Planning (ERP)	Integra e coordena os processos internos das empresas, coletando os dados e armazenando em um único repositório para atender a toda a organização.
Warehouse Management System (WMS)	Apoia as atividades operacionais no processo de armazenagem. Inclui as atividades de recebimento, inspeção, endereçamento, armazenagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e controle do estoque.
Transportation Management System (TMS)	Apoia a administração do transporte de mercadorias. Inclui planejamento, monitoramento e controle das atividades relativas à consolidação de cargas, expedição de documentos, entregas e coletas de produtos, rastreabilidade da frota, auditoria de fretes, apoio à negociação, planejamento de rotas e modais, planejamento e execução de manutenção da frota.
Business Intelligence (BI)	Abrange uma ampla categoria de aplicativos que organizam as informações e aplicam técnicas estatísticas para gerar conhecimento e apoiar a tomada de decisões.
Simulação	Aplicativos que, utilizando técnicas matemáticas, imitam o funcionamento de uma operação ou processo do mundo real.
Vendor Management Inventory (VMI)	Permite que os fornecedores controlem os estoques dos clientes, gerando automaticamente pedido quando o estoque atinge um determinado nível.
Comunicação	
Coletores de dados - Identificação por Radiofrequência (RFID)	Os dados, armazenados em etiquetas eletrônicas, são lidos e transmitidos por sinais de rádio.
Coletores de dados - Código de Barras	Os produtos são identificados por meio de um sistema padronizado. A leitura e coleta de dados são feitas por scanner a laser
Terminais portáteis	Permitem troca de dados e informações entre usuários.
Eletronic Data Interchange (EDI)	Envio e recebimento de documentos eletrônicos padronizados entre parceiros de negócios.
Sistemas controlados por luz	Luz indica as tarefas que devem ser realizadas pela operação.
Sistemas controlados por voz	Voz indica as tarefas que devem ser realizadas pela operação.
Ferramentas *Web*	Disponibilização e acesso às informações, via Intranet e Extranet, para a própria empresa, seus clientes e parceiros.
Transporte ou Tecnologia Embarcada	
Otimização de carga	Define a forma mais eficiente para acondicionamento da carga nos caminhões.
Rastreamento	Identifica a posição de qualquer veículo ou pessoa que tenha um aparelho receptor dos sinais de satélite (Sistema de Geoposicionamento – GPS).
Roteirização	Instrumento de planejamento e simulação de rotas. Por meio de modelos matemáticos, realiza simulações e define a rota mais eficiente.

Fonte: Branski e Laurindo (2013, p. 257).

A introdução destas tecnologias nos negócios está transformando a maneira como as cadeias de suprimento operam (GHIASSI; SPERA, 2003, apud MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007, p. 3).

De acordo com Castro (2018), além de agregar inteligência aos processos logísticos, a transparência das informações reduz riscos de erro de processamento, aumenta a produtividade, amplia a disponibilidade de equipamentos, melhora a acuracidade da programação de transporte, aprimora o uso das informações resultando em roteirização mais inteligente, entre outros aspectos importantes, ratificados pelo resultado da pesquisa divulgada pelo *Center for Global Enterprise* — CGE (2015, p. 5), a qual retratou que uma cadeia de suprimentos digital e conectada pode reduzir custos de processos em 50% e aumentar a receita da empresa em 10%.

Sob a perspectiva da informação, dentre os recursos anteriormente relacionados na Tabela 1, o presente estudo foca nos meios classificados como de *Comunicação*, visando abordar especialmente aspectos práticos e benefícios da implantação deste tipo de ferramentas.

Ter fluxo e agilidade na obtenção da informação contribui não apenas para a geração de relatórios, mas também para o planejamento da interação fornecedor-consumidor. O mercado exige a integração além das fronteiras da organização, integrando processos de modo que o resultado seja produtos e serviços pensando nas necessidades do último elo da cadeia: o consumidor usuário (FREITAS; FRAGA; SOUZA, 2016, p. 240).

1.2 Problema da Pesquisa

Neste contexto, a implantação de recursos tecnológicos pode de fato contribuir para reduzir a ineficiência logística? E o cliente realmente, percebe valor no emprego de tais recursos?

1.3 Objetivo

O objetivo principal é avaliar se o uso de tecnologias pode contribuir para melhorar a performance logística e se o cliente percebe valor com a implantação de tais recursos.

1.4 Delimitação e Organização: Estudo de Caso

A pesquisa foi realizada em uma empresa de cosméticos de um grupo nacional, fundada em outubro de 2006 e que atua principalmente no segmento de venda direta, com de mais de 300 mil consultoras em todo o país.

A companhia conta com uma equipe de mais de 800 colaboradores e está localizada no município de Osasco, em um Centro de Distribuição de 20 mil metros quadrados. O CD Osasco armazena, separa e distribui cerca de 350 mil entregas mensalmente para todo o Brasil, entre pedidos de consultoras e clientes de diferentes canais de venda.

Nesse contexto, a pesquisa utilizou como case a referida empresa teve por objetivo identificar possíveis oportunidades de melhoria nos processos envolvidos na logística, analisando em especial a ótica de clientes internos e externos em relação à disponibilidade de informação sobre as entregas dos pedidos e como esse fator pode influenciar nas rotinas de venda e/ou percepção sobre o nível de serviço.

O trabalho foi estruturado trazendo a seguir detalhes da metodologia utilizada na pesquisa e meios de coleta dos dados. Os itens subsequentes mostram os resultados obtidos pelo diagnóstico da organização, as oportunidades identificadas, limitações e dificuldades, lições aprendidas, e por fim as conclusões obtidas ao longo da pesquisa.

2. METODOLOGIA

O presente estudo tem natureza aplicada, realizado por meio de pesquisa-ação em uma empresa do segmento de cosméticos. A pesquisa de levantamento tem por finalidade a ambientação a respeito de um tópico, e, segundo Tripp (2005, p. 447), a pesquisa-ação pode ser definida como "uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática". Nesse sentido, o método envolve ação prática na área objeto da pesquisa, por meio de estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Gerring e McDermott (2010, p. 697), é um método de pesquisa que tem cunho de análise detalhada de determinado tema, utilizando dados qualitativos e quantitativos coletados a partir de eventos reais, visando explicar, explorar ou descrever fatos inseridos na temática em questão.

Cada análise empírica enseja em um projeto de pesquisa implícito, refletindo em uma sequência lógica que conecta dados às indagações levantadas no início da pesquisa e, em última instância, às suas conclusões (YIN, 2010, p. 41).

De acordo com Baldissera (2001, p. 10), a metodologia de pesquisa compreende uma investigação inicial, tematização e por fim o momento de programação/ação, podendo ter carácter intervencionista.

Dessa forma, o projeto foi estruturado a partir do embasamento teórico, passando pela contextualização com a realidade da companhia foco da pesquisa, por fim, exposição das ações práticas e resultados observados.

A primeira etapa foi pautada na busca por referências no tema por meio de

pesquisa bibliográfica, visando contextualizar e explorar boas práticas do mercado no que tange à logística e às ferramentas habitualmente utilizadas para o seu gerenciamento.

O tema explorado na pesquisa demonstrou-se aderente às atividades e projetos da empresa do segmento de cosméticos, sendo a parte prática da pesquisa aplicada dentro desse universo. Os dados utilizados foram obtidos, analisados em conjunto e cedidos pela companhia.

2.2 Coleta de Dados

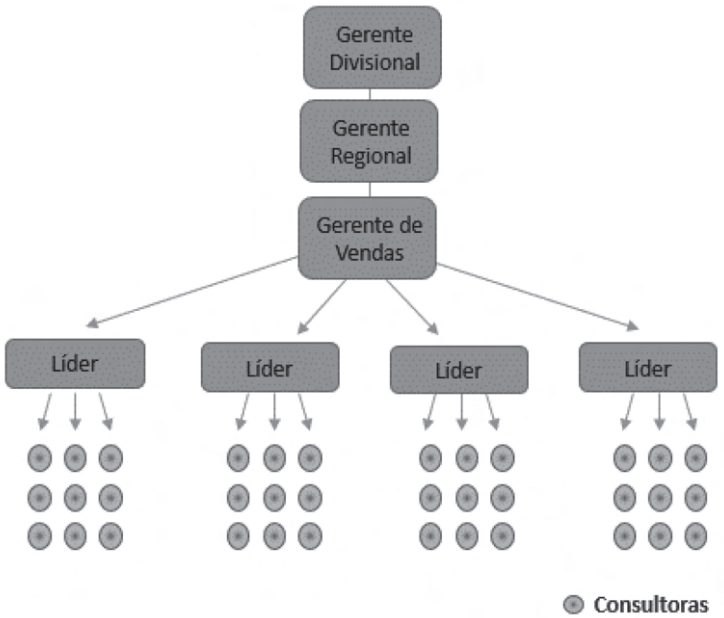
A segunda parte da pesquisa foi aplicada em campo e focada na coleta de dados por questionários direcionados aos colaboradores da área de Vendas, com objetivo de identificar o cenário atual, oportunidades de melhoria e possibilitar a apuração de eventuais resultados oriundos da implantação de ferramentas voltadas ao aperfeiçoamento do serviço de logística e distribuição.

Além dos dados coletados foram considerados na pesquisa KPIs (*Key Performance Indicator*) como OTIF (*On Time In Full*) e índice de registro de reclamações relativas à distribuição dos pedidos. O OTIF é uma métrica utilizada para mensurar o nível de atendimento proporcionado aos clientes e consultoras no que tange à entrega de um "pedido perfeito", no tempo acordado e sem nenhuma intercorrência; já o índice de reclamação é um importante balizador da qualidade do serviço logístico, sendo nele apuradas ocorrências originadas do campo e de diferentes modais de negócio da companhia.

A pesquisa de campo utilizou as ferramentas de mercado que facilitam a modelagem das perguntas, seu envio de forma digital e compilação dos resultados em tempo real.

Foram elaborados dois questionários distintos, um para cada público objeto da pesquisa (Anexos A e B). São eles: Gerentes Divisionais, Regionais e Gerentes de Vendas; e outro direcionado às líderes de setor e consultoras, também conhecidas como representantes de vendas. A empresa segmenta a área de Vendas por setores de acordo com a posição geográfica, sendo os Gerentes Divisionais responsáveis pela gestão dos Gerentes Regionais que por sua vez conduzem os Gerentes de Vendas, que possuem maior contato as líderes e consultoras (Figura 3).

Figura 3 Estrutura da Área Comercial da Companhia



Fonte: Autora, 2019.

A pesquisa via questionário teve por objetivo capturar a visão da equipe de Vendas sobre alguns aspectos relacionados ao transporte dos pedidos, especialmente sobre o nível de informação que possuem e o quanto a visibilidade, ou a falta dela, pode influenciar na qualidade do serviço prestado.

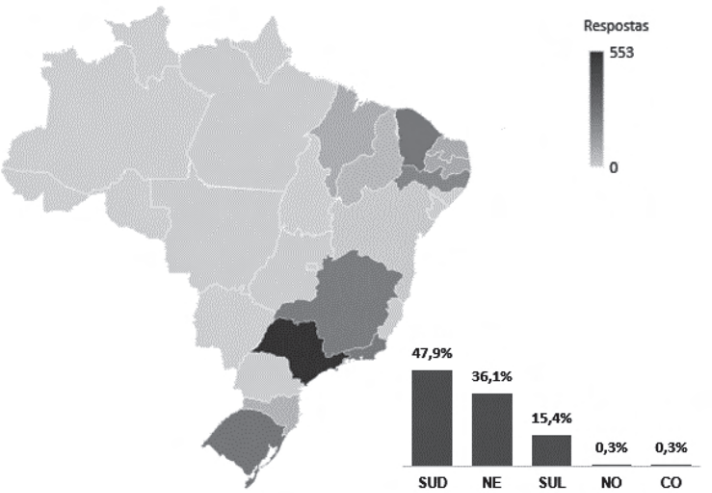
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa teve boa adesão e 75% da equipe de gestão de Vendas respondeu ao questionário. Os resultados a seguir demonstram a opinião de 12 Gerentes Divisionais/Regionais, 236 Gerentes de Vendas e 2.153 líderes e consultoras.

3.1 Líderes e Consultoras

O link do questionário foi enviado para toda a base de cadastro de e-mails ativos da empresa e ficou disponível pelo período de quatro dias, nos quais foram coletadas 2.153 respostas em 21 estados, com maior representatividade nas regiões Sudeste (47%) e Nordeste (36%), conforme representado na Figura 4.

Figura 4 Representatividade de Respostas por Região

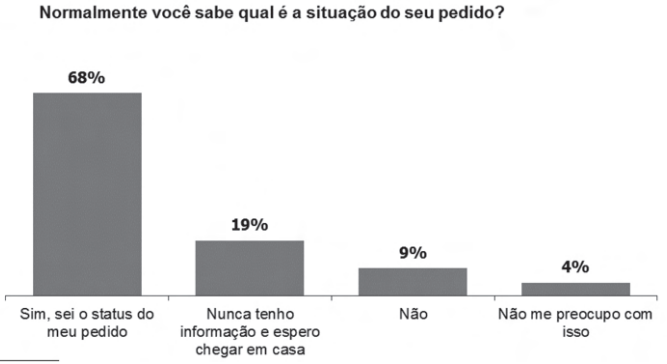


Fonte: Autora, 2019.

A pesquisa formulada para este público foi composta de sete questões fechadas, de múltipla escolha, que visaram entender a percepção das líderes e consultoras sobre o nível de serviço e quais ferramentas comumente utilizam para solucionar problemas de atendimento, por exemplo, uma simples consulta de status do pedido ou notificação de atraso.

Parte importante da pesquisa foi capturar, da parcela amostrada, qual o grau e os meios de obtenção de informação sobre a entrega dos pedidos. Nesse sentido, 68% afirmaram ter acesso à situação de seus pedidos, uma grande fração, e 28% afirmam não ter informação alguma que possibilite o acompanhamento de suas entregas, em que pese 87% utilizem o website da empresa para realizar seus pedidos.

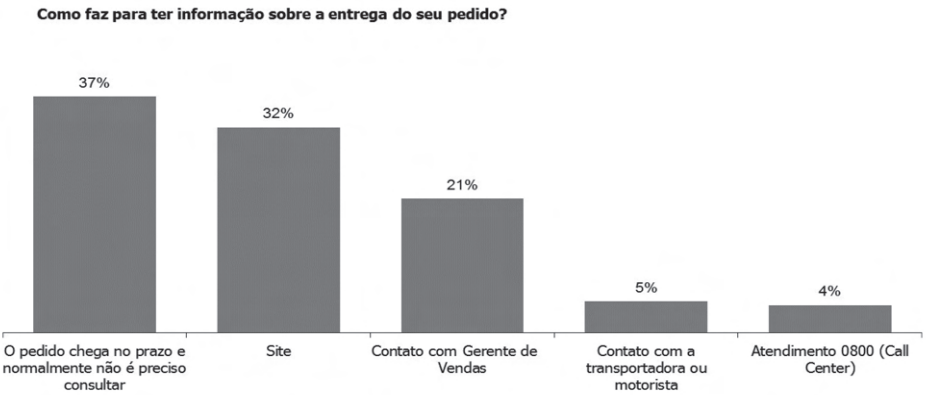
Figura 5 Percepção sobre a Informação de Rastreamento de Entrega



Fonte: Autora, 2019.

Aproximadamente 37% dos 68% que responderam ter acesso à informação também relataram que não há necessidade de consulta, considerando que a entrega normalmente é feita dentro do prazo acordado. Outros 32% localizam as informações necessárias no website da empresa, mas ainda há 30% do público amostrado que, na falta de recursos, recorre à Gerente de Vendas (21%), entra em contato direto com a transportadora contratada (5%) ou aciona o canal 0800 para tirar dúvidas sobre o status da entrega.

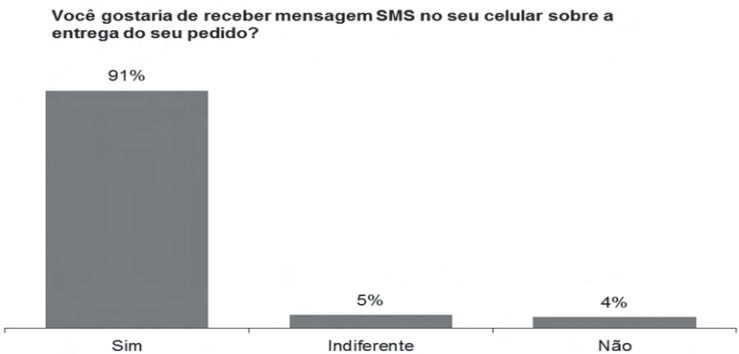
Figura 6 Meios de Informação Segundo as Consultoras



Fonte: Autora, 2019.

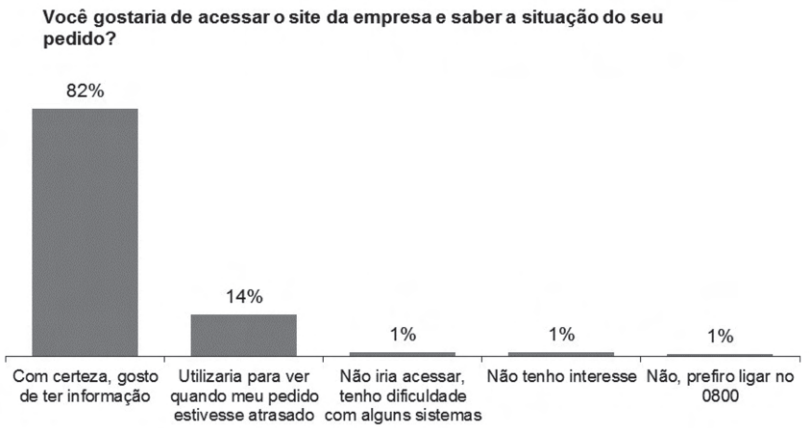
Na questão seguinte questionou-se sobre a possibilidade de implantação de ferramentas que poderiam trazer melhoria no nível de informação comparado ao status quo da pesquisa. Aproximadamente 91% das pessoas consultadas demonstraram ser receptivas ao uso de SMS (*Short Message Service*) com status do transporte, caso houvesse algum contratempo na entrega (Figura 7) e 96% relataram que utilizariam o website da empresa, caso fossem disponibilizadas informações de tracking dos pedidos (Figura 8).

Figura 7
Receptividade quanto ao Uso de SMS na Logística



Fonte: Autora, 2019.

Figura 8 Receptividade quanto à Consulta de Status via Website

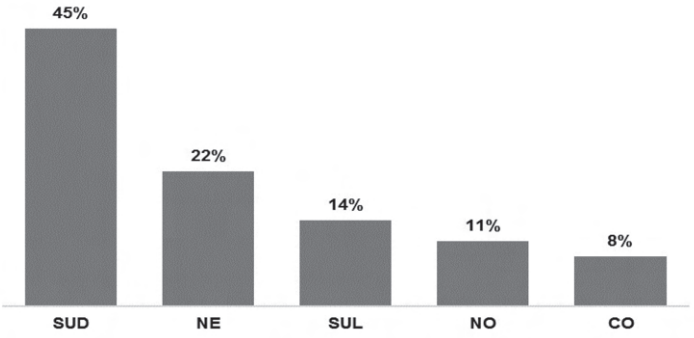


Fonte: Autora, 2019.

3.2 Gerentes de Vendas

Entre os Gerentes de Vendas, a aderência em número de respostas foi semelhante à pesquisa aplicada às consultoras e líderes, tendo maior representatividade nas regiões Sudeste (45%) e Nordeste (22%).

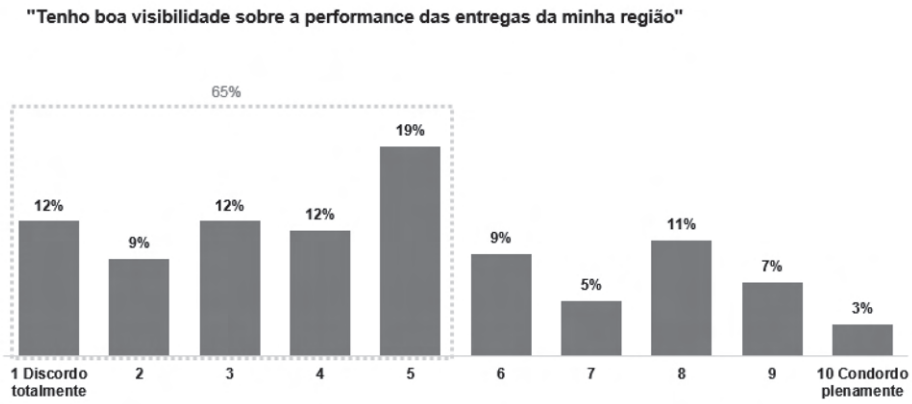
Figura 9 Representatividade de Respostas de Gerentes de Vendas por Região.



Fonte: Autora, 2019.

Um dos pontos mais importantes foi tentar mensurar o nível de informação que os Gerentes de Vendas tinham sobre a performance da distribuição em sua região de atuação. Nesse sentido, 65% tenderam a discordar da afirmação que possuem boa visibilidade sobre a operação, evidenciando a carência de recursos que possibilitem a adequada gestão.

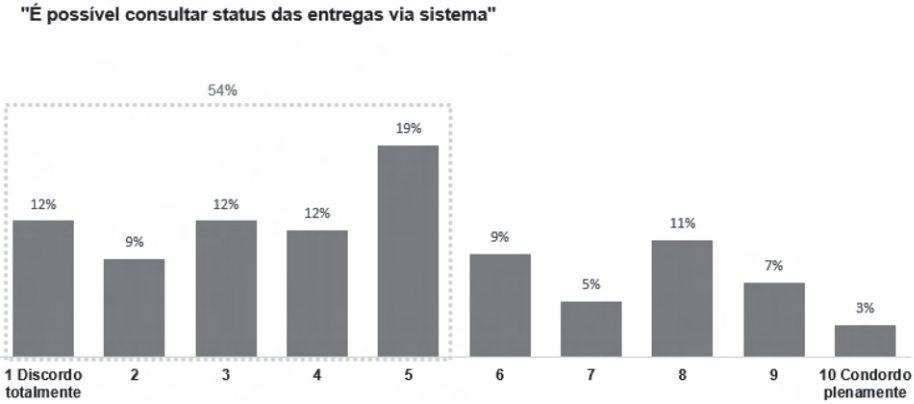
Figura 10 Percepção dos Gerentes de Vendas sobre a Visibilidade que Possuem Sobre o Nível de Serviço da Logística de Sua Região



Fonte: Autora, 2019.

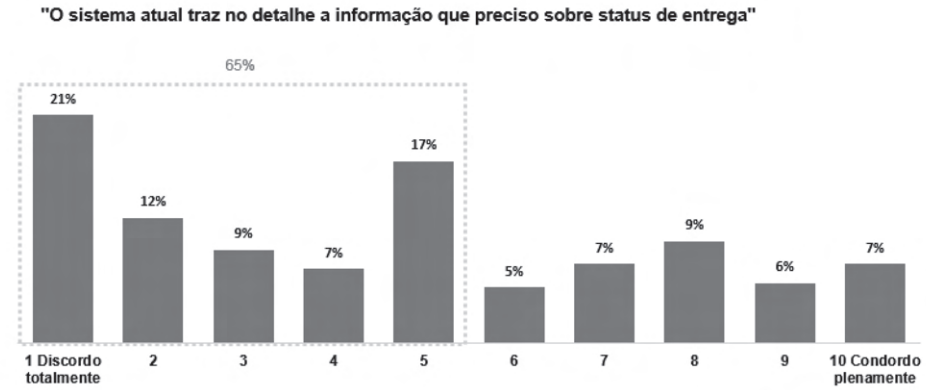
Pouco mais da metade dos Gerentes (54%) sugeriu que não é possível ter acesso à situação das entregas via sistema e, embora 46% não tenham demonstrado *feedback* negativo, a questão seguinte demonstra que, na opinião de 65%, o sistema atual não traz detalhes importantes de informação (Figura 12) e consequentemente não atende às expectativas da equipe de Vendas para uma visão gerencial da operação (Figura 13).

Figura 11 Percepção dos Gerentes de Vendas sobre acesso à Informação Relativa à Entrega dos Pedidos em sua Região.



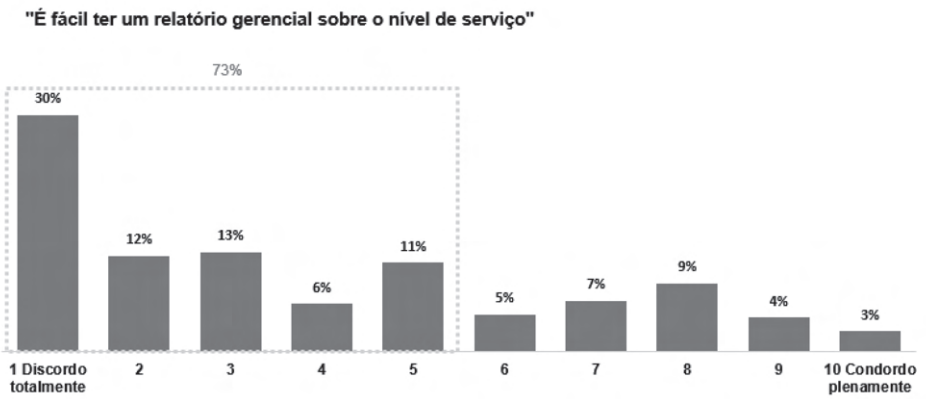
Fonte: Autora, 2019.

Figura 12 Feedback Sobre o Atual Sistema.



Fonte: Autora, 2019.

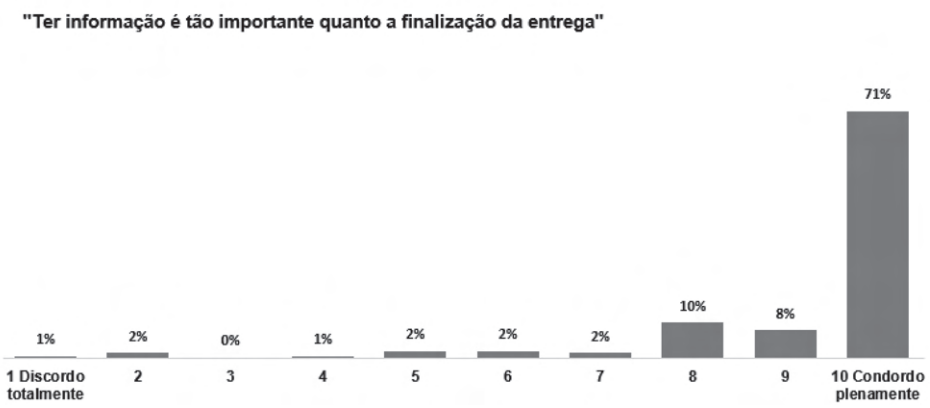
Figura 13 Feedback sobre Relatórios do Atual Sistema



Fonte: Autora, 2019.

A grande maioria concordou plenamente com a afirmação que "ter informação é tão importante quanto a finalização da entrega" dos pedidos, demonstrando a oportunidade de implantação de ferramentas que auxiliem na gestão, trazendo melhor visibilidade para os consultores e otimizando o tempo dos Gerentes para atuarem em pontos estratégicos relacionados a vendas.

Figura 14 Importância do Acesso à Informação Segundo os Gerentes



Fonte: Autora, 2019.

A seguir, a Tabela 2 retrata a frequência na qual os participantes da pesquisa relatam ser acionados para resolução de contratempos relativos à entrega dos pedidos; necessitam de informação e não localizam; recorrem às áreas de back office e geram relatórios para gestão de suas regiões.

Tabela 2 Feedback dos Gerentes de Vendas sobre a Frequência de Eventos Relacionados à Logística dos Pedidos de Sua Região de Atuação.

	Nunca	Raramente	Às vezes	A maior parte do tempo	Sempre
É envolvido(a) e precisa atuar em problemas de entrega	0%	3%	38%	32%	27%
Busca informação e tem dificuldade para localizar o pedido	5%	16%	38%	25%	16%
Acessa o site da transportadora para rastrear o pedido	58%	18%	11%	6%	7%
Aciona o back office ou a área de Transportes solicitando suporte	3%	13%	30%	24%	30%
Aciona diretamente a transportadora ou motorista	18%	11%	25%	17%	29%
Extrai relatórios do sistema para monitorar os pedidos e performance de entrega	38%	21%	20%	11%	9%

Fonte: Autora, 2019.

A maioria, representada por 59%, relatou ser envolvida com muita frequência na tratativa de ocorrências de entrega, demonstrando claramente o dispêndio de tempo para tal atividade, agravado pelo fato de 41% ter insucesso para obter informação atualizada sobre a situação da distribuição dos pedidos.

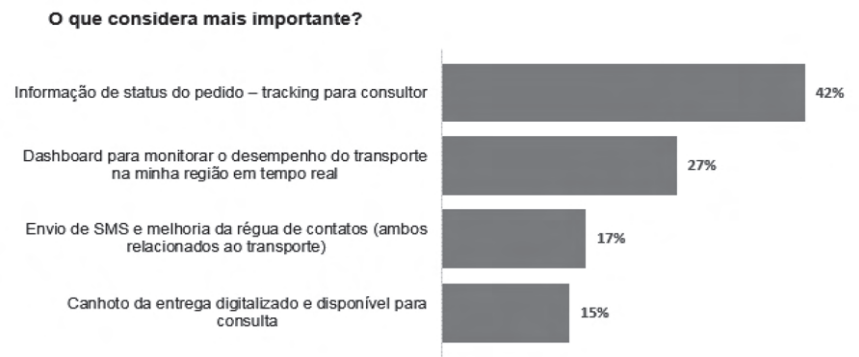
As transportadoras contratadas para a distribuição são dotadas de recursos tecnológicos para dispor de informação de rastreamento das entregas. No entanto, ficou claro com o resultado da pesquisa que este recurso, apesar de ser amplamente utilizado internamente na companhia, não é explorado para oferecer informação à equipe de Vendas, à medida que 29% relatam utilizar com pouca frequência e 58% nunca ter utilizado essa ferramenta.

O resultado da ausência de informação gera grande número de ocorrências direcionadas internamente para a área de back office, representando 84% do total. Mais uma evidência de que os recursos não atendem plenamente às necessidades dos usuários e desencadeiam a busca de informação nos setores, e não via sistema.

A questão seguinte também evidenciou a prática de acionar diretamente as empresas contratadas para a distribuição, ocorrendo com frequência em 71% dos entrevistados. Complementando, 38% relataram que nunca — e 21%, raramente — extraem relatórios do sistema para obter informações. Claramente a equipe de Vendas opta por outros meios motivada pela falta de informação disponível em sistemas, resultando principalmente em sobrecarga operacional.

Diante da possibilidade de implantação de ferramentas que contribuam para melhorar o nível de informação e visibilidade da operação, os Gerentes puderam elencar na pesquisa o que é mais importante para a gestão. A maioria (42%) considerou prioritário os consultores terem acesso para consulta do tracking dos pedidos, seguido da necessidade de um painel indicativo de performance de logística (27%) para os gestores; envio de SMS e e-mails sobre status da entrega para os consultores (17%) e, por fim, ter o comprovante da entrega disponível para consulta em sistema (15%).

Figura 15 Ferramentas Prioritárias Segundo os Participantes da Pesquisa



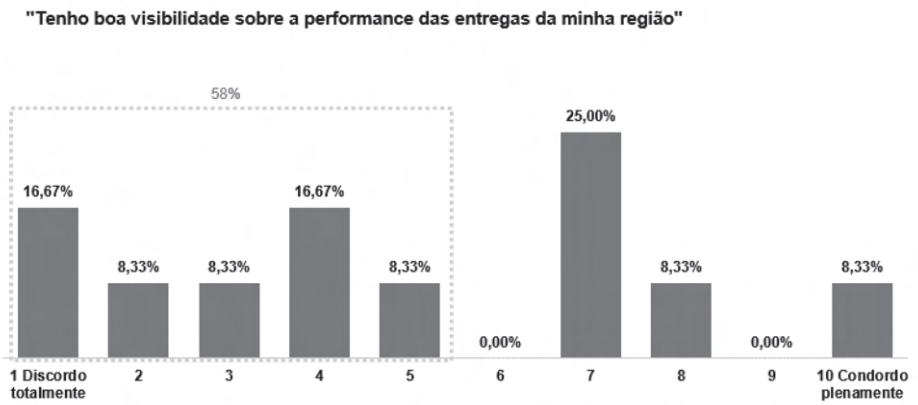
Fonte: Autora, 2019.

3.3 Gerentes Divisionais e Regionais

Foram avaliadas 12 respostas de Gerentes Regionais e uma de Gerente Divisional, obtendo-se feedback de todas as regiões do Brasil.

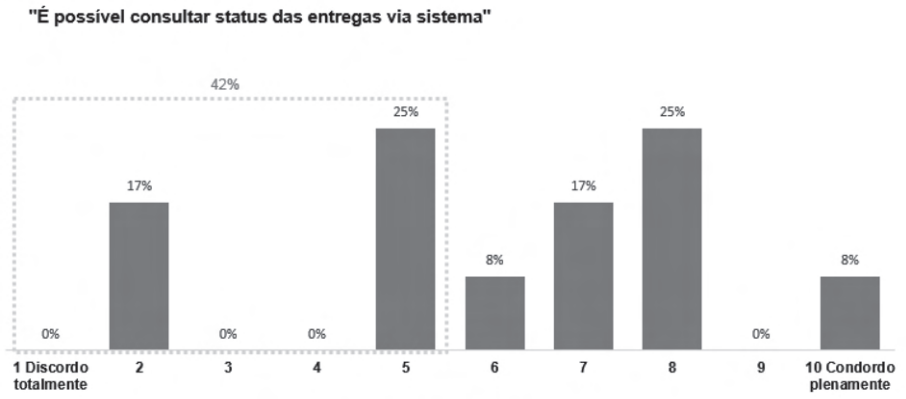
Do total, 58% tenderam a discordar da afirmação de que possuem boa visibilidade sobre a operação, muito próxima da avaliação dos Gerentes de Vendas (65%), evidenciando novamente a carência de recursos que possibilitem a adequada gestão.

Figura 16 Percepção dos Gerentes Divisionais e Regionais Sobre a Visibilidade que Possuem sobre o Nível de Serviço da Logística de sua Região.



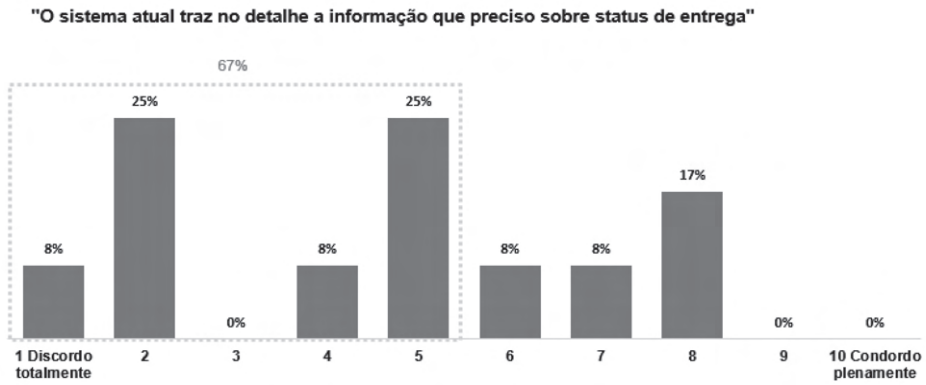
Fonte: Autora, 2019.

Figura 17 Percepção dos Gerentes Divisionais e Regionais sobre Acesso à Informação Relativa à Entrega dos Pedidos em sua Região.



Fonte: Autora, 2019.

Figura 18 Feedback sobre o Atual Sistema

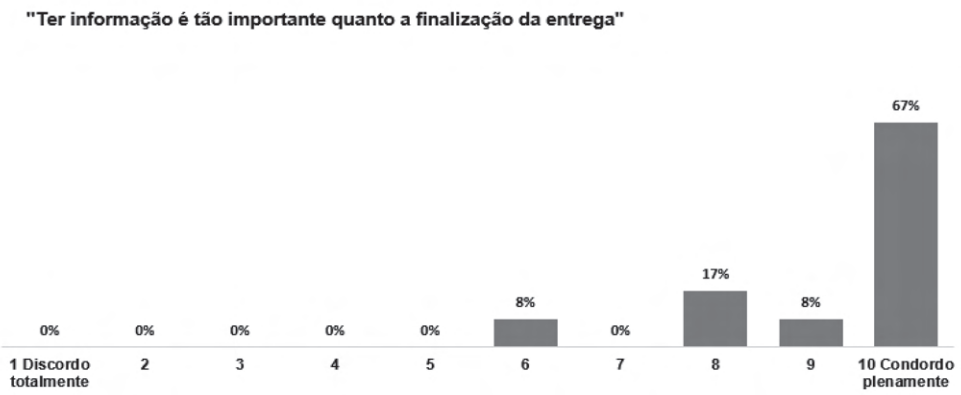


Fonte: Autora, 2019.

Figura 19 Feedback sobre Relatórios do Atual Sistema.

Fonte: Autora, 2019.

Figura 20 Importância do Acesso à Informação Segundo os Gerentes.



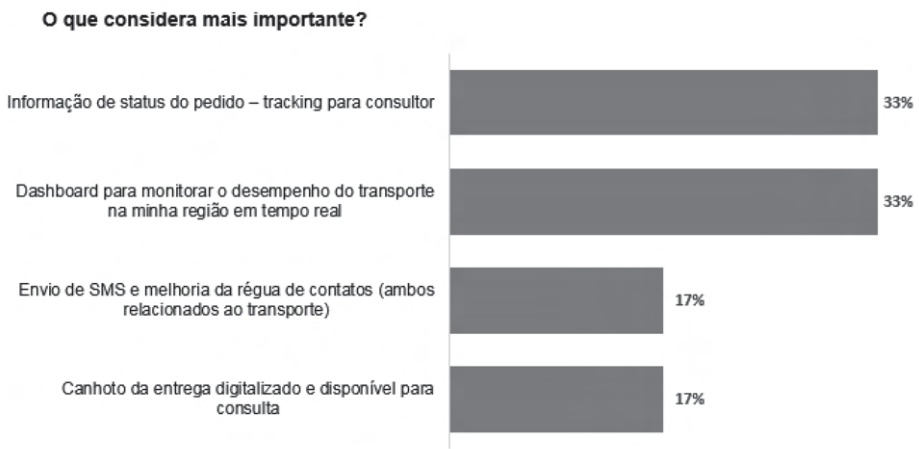
Fonte: Autora, 2019.

Tabela 3 Feedback dos Gerentes Regionais sobre a Frequência de Eventos Relacionados à Logística dos Pedidos de Sua Região de Atuação.

	Nunca	Raramente	Às vezes	A maior parte do tempo	Sempre
É envolvido(a) e precisa atuar em problemas de entrega	0%	17%	83%	0%	0%
Busca informação e tem dificuldade para localizar o pedido	33%	25%	17%	25%	0%
Acessa o site da transportadora para rastrear o pedido	83%	17%	0%	0%	0%
Aciona o back office ou a área de Transportes solicitando suporte	0%	17%	25%	25%	33%
Aciona diretamente a transportadora ou motorista	67%	17%	17%	0%	0%
Extrai relatórios do sistema para monitorar os pedidos e performance de entrega	58%	8%	17%	17%	0%

Fonte: Autora, 2019.

Figura 21 Ferramentas Prioritárias de Acordo com os Gestores



Fonte: Autora, 2019.

3.4 Oportunidades e Gaps Identificados com a Pesquisa

Com relação ao nível de serviço e qualidade das entregas, o resultado obtido nas pesquisas foi satisfatório considerando as metas internas e referências de mercado, sendo que 86% das consultoras relataram ser bem atendidas "sempre/ na maioria das vezes" e este número sobe para 96% considerando-se as que responderam ter bom atendimento "com frequência".

No entanto, foi observado no relato da força de Vendas, tanto Consultoras como Gestores, a carência de informações relativas ao processo de distribuição, desde a falta de status (*tracking*) dos pedidos, morosidade em processos internos e insuficiência de dados que possibilitem aos gestores acompanhar o nível de serviço de suas regiões, e, como consequência, o desvio de foco na atividade de vendas e dispêndio de tempo para tratativas voltadas à distribuição.

Parte do que foi exposto era de conhecimento da Diretoria de Operações e alguns projetos envolvendo o emprego de tecnologias já estavam em curso, mas graças à pesquisa foi possível ter mais clareza das reais necessidades e, especialmente, elencar prioridades de implantação.

O quadro a seguir relaciona os desafios identificados e as melhorias que foram propostas para mitigar os principais gaps.

Tabela 4 Desafios e Oportunidades Identificadas Durante o Estudo

Gap identificado	Público	Método	Oportunidade de melhoria
Carência de informação de rastreabilidade dos pedidos	Consultoras	Questionários	Desenvolver e implantar *tracking* dos pedidos para consulta de status no site Envio de SMS para Consultora em caso de insucesso no transporte (vide Figura 22)
Carência de informação de rastreabilidade dos pedidos	Cliente *e-commerce*	Análise das ocorrências; reclamações registradas	Concluir a implantação do *tracking* de pedidos na loja virtual Envio de SMS para os casos de retirada do pedido em agência (vide Figura 23)
Alto índice de avaliações negativas no site da empresa e reclamações registradas no *ReclameAqui* e *Call Center*	Cliente *e-commerce*	Análise das ocorrências; reclamações registradas	Interação via mensagem de texto interativa (SMI) com clientes do *e-commerce* para evitar insatisfação e registro de reclamações (vide Figuras 24 e 25)
Morosidade no processo de registro de ocorrências de insucesso de entrega por parte das transportadoras	Gerentes de Vendas; Consultoras	Questionários; Análise das ocorrências	Prover acesso para registro das ocorrências diretamente no sistema da empresa, sem necessidade de troca de e - mails

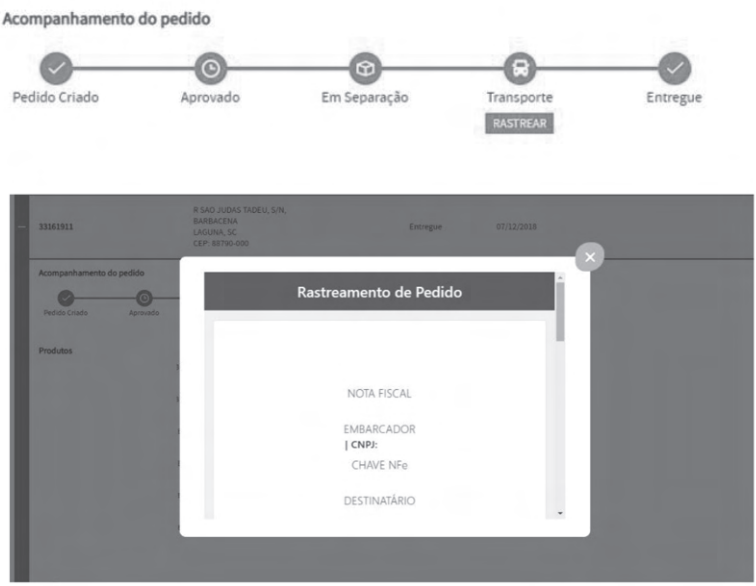
Morosidade na tratativa de ocorrência decorrente da alta dependência das transportadoras para consulta de informações de cadastro (telefone e endereço) dos clientes e consultoras	Gerentes de Vendas; Consultoras	Questionários; Análise das ocorrências	Prover acesso e treinamento para as transportadoras consultarem no próprio sistema da empresa os dados cadastrais das notas fiscais para agilizar a tratativa de insucesso de entrega Implantar robôs de atendimento (*chatbot*) para auxiliar a equipe de atendimento (vide Figura 26)
Falta de visibilidade sobre o nível de serviço e atendimento da logística	Gerentes de Vendas e Gerentes Regionais/ Divisionais	Questionários	Implantar um *dashboard* e prover acesso à ferramenta para dar melhor visibilidade a equipe de Vendas sobre performance de entrega (nível de serviço e *lead time* das transportadoras) (vide Figura 27)

Fonte: Autora, 2019.

3.5 Implantação de Melhorias Sistêmicas

Durante o período da pesquisa foi implantado e disponibilizado acesso às consultoras ao tracking dos pedidos via sistema, considerando que 96% deste público relatou que gostaria de ter esta informação. Analisando os dados do site da companhia, comparado-os a 2017, em 2018 houve aumento de 70% no número de acessos ao menu "Meus Pedidos", página na qual foram disponibilizadas as informações de rastreamento das entregas.

Figura 22
Resultado Final Do Tracking Implantado para Rastreamento das Entregas de Venda Direta (Consultoras)



Fonte: Autora, 2019.

Atualmente o status das entregas é acessado por 5% do público, havendo oportunidade de melhor divulgar e explorar esta ferramenta evitando que as consultoras acionem o canal telefônico de atendimento motivado pelo desconhecimento do status da entrega.

Para o público do e-commerce, o tracking também foi desenvolvido e implantado, reduzindo em 10% a incidência de reclamações por falta de informação nos últimos meses avaliados.

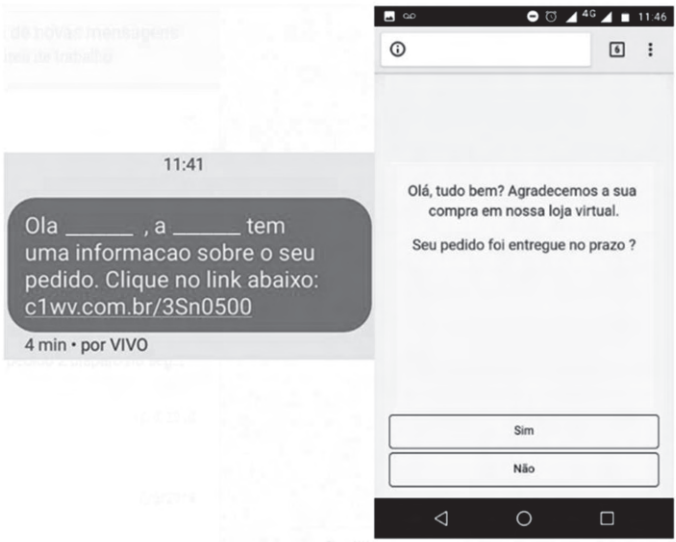
Figura 23 Resultado final do tracking implantado no site para rastreamento das entregas da loja virtual.

Fonte: Acervo da Empresa (Conteúdo Adaptado).

A pesquisa evidenciou que o envio de mensagem de texto SMS (*Short Message Service*) tem grande aceitação por parte das consultoras, e que 91% delas gostariam de receber mensagens no celular sinalizando eventuais ocorrências durante a entrega do pedido.

Observando a alta adesão ao SMS, para as vendas realizadas on-line no canal de e-commerce foi implantado envio de mensagem de texto interativa disparada um dia após a previsão inicial de entrega do pedido; a mensagem de celular solicita confirmação do cliente se o pedido foi recebido corretamente e, em caso de resposta negativa, a equipe de atendimento entra em contato para tratar o insucesso de entrega.

Figura 24 Exemplo da Mensagem Interativa Enviada aos Clientes da Loja Virtual.



Fonte: Acervo da Empresa (Conteúdo Adaptado).

Esta iniciativa colaborou para reverter o cenário insatisfatório de avaliação no website da companhia (NPS - Net Promoter Score) e também reverteu a impressão e comentários negativos no ReclameAqui, site que reúne reclamações contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços. Cerca de 44% dos que receberam a mensagem interagiram com o link e 5% do total geral alegaram não ter recebido seu pedido no prazo acordado.

Em dois meses, a empresa elevou a pontuação de 4,78 a 7,38, reduziu o tempo de resposta neste site que antes era de dois dias e quatro horas para 18 horas, aumentou em 12,6% o índice de solução aos casos reportados e em 19,8% o índice de pessoas que voltariam a comprar na loja, demonstrando a efetividade das ações de interação e uso de tecnologia para melhorar a comunicação e o nível de informação do cliente.

Figura 25 Evolução da Avaliação da Empresa no Reclameaqui após a Implantação do Tracking e Envio de Mensagens aos Clientes

Fonte: ReclameAqui, acesso em: 21/01/2019.

Ainda voltado ao público do e-commerce, foi identificado que uma das principais causas de reclamação nos canais de atendimento tratava-se de entregas localizadas em zonas de risco e/ou sem a presença de entregadores no *last mile*, representando 5% do total dos pedidos. Para estes casos, o uso da tecnologia também contribuiu para reduzir a ineficiência logística, sendo que a alternativa implantada foi a integração e disparo de SMS informando sobre a necessidade de o cliente ir retirar o seu pedido em uma agência mais próxima de sua residência. Após o início do envio do SMS houve redução de 17% nas devoluções e aumento de 14% na performance de entrega.

Com relação à morosidade no processo de registro de ocorrências de insucesso de entrega, foi realizado treinamento e disponibilizado acesso sistêmico às transportadoras tanto para consulta à base de cadastro de clientes e consultoras como abertura de ocorrências de transporte solicitando tratativa por parte da equipe de *back office* da empresa. Tais iniciativas favoreceram o fluxo de informações e reduziram o registro de reclamações, sendo que o melhor resultado foi obtido na loja virtual que demonstrou queda de 44% no registro de ocorrências.

Também relacionado ao processo de tratativa de ocorrências de insucesso de entrega, as equipes de *Call Center* (externa) e *back office* (interna) possuem um enorme desafio de melhorar o atendimento e equilibrar custos, e vem com isso buscando e implantando recursos que auxiliem na tratativa das ocorrências e reclamações. Foi implantado um mecanismo de *chatbot*, ou seja, robô de atendimento, para disparar mensagens aos clientes e consultoras nos casos em que a transportadora tentou realizar uma entrega e não localizou o endereço. Ao abrir a ocorrência no sistema da empresa, o *chatbot* é acionado e dispara uma mensagem de *WhatsApp* para o

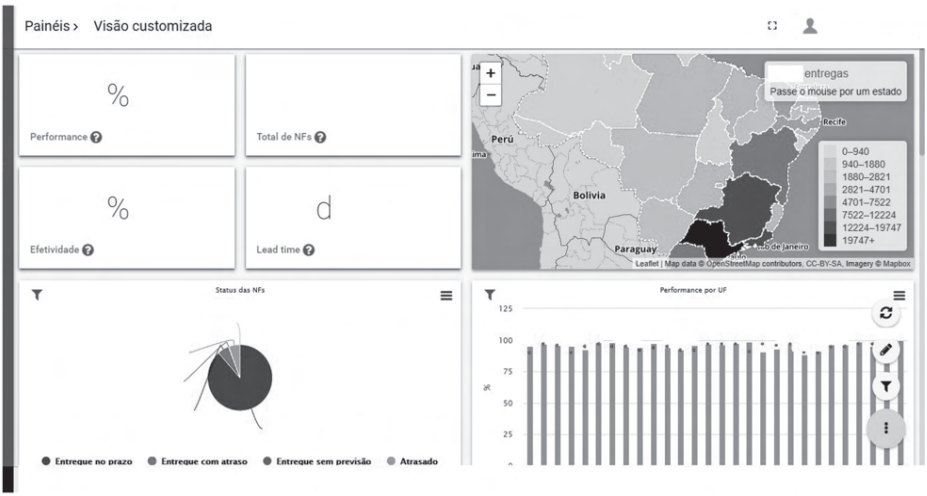
cliente interagir com um *link* e informar o endereço correto de entrega, ou mesmo complementar com informações adicionais para ajudar na localização na próxima tentativa de entrega. O uso desta ferramenta de interação automatizada com o cliente permitiu reduzir postos de atendimento que antes demandavam ação manual de operadores, sendo que o ganho poderá chegar a 75% em redução de custo.

Figura 26 Atendimento Realizado com Uso de Chatbot Para Tratativa das Ocorrências de Endereço não Localizado.

Fonte: Acervo da Empresa (conteúdo adaptado).

As implantações anteriormente mencionadas tiveram foco no cliente e consultora, mas a pesquisa inicial também identificou grande carência de informações entre os gestores de vendas. Visando suprir este *gap* foi implantado um sistema *cloud- based* oferecendo um *dashboard* que, de acordo com a região de atuação, apresenta os principais indicadores de serviço relativos à distribuição, informações de performance de entrega, *lead time*, pedidos em atraso e com ocorrência, e que permite consulta unitária de status de notas fiscais.

Figura 27 Dashboard da Logística



Fonte: Acervo da Empresa (conteúdo adaptado).

O *dashboard* vem sendo amplamente utilizado pela área de Logística conferindo maior agilidade na visualização das informações, que antes eram extraídas de diferentes sistemas e manipuladas em planilhas por alguns usuários-chave. A partir da implantação da ferramenta foi possível disponibilizar informações em tempo real sobre o status da distribuição, reduzindo significativamente retrabalhos internos da equipe operacional. Na esfera tática, o *dashboard* melhorou a visibilidade geral da operação e trouxe maior agilidade na tomada de decisão. No que tange à visão estratégica foram identificados *gaps* que precisam ser solucionados e aprimorados, por esta razão, até o final do estudo, esta ferramenta ainda não havia sido disponibilizada para a equipe de Vendas.

3.6 Limitações e Dificuldades Enfrentadas

Como qualquer iniciativa e desenvolvimento de sistemas de informação, sua implantação e utilização trazem desvantagens e potenciais problemas, além claro dos benefícios esperados (SOUZA, 2001, p. 51). As dificuldades enfrentadas durante o período do estudo foram citadas pelo mesmo autor, sendo as principais: dependência dos fornecedores e consultoria para implantação, customizações e adequação do sistema à realidade da companhia, necessidade de alterar processos empresariais, tempo e curva de aprendizado, e, especialmente, interfaces sistêmicas, podendo gerar incompatibilidade entre a estratégia da empresa e a lógica do sistema. O desenvolvimento de interfaces ou mesmo a ausência delas foi algo particularmente desafiador, considerando que entre a venda e a entrega tem-se ao menos

nove sistemas operacionais envolvidos. Mesmo algumas funcionalidades que aparentemente eram nativas tiveram que ser customizadas, adequadas e interligadas, visando disponibilizar as informações corretas e em tempo apropriado aos clientes e demais usuários. Especialmente dentro do fluxo da loja virtual, até mesmo por se tratar do nicho mais recente de negócio da empresa, até a conclusão do presente estudo havia ferramentas operando parte na dependência de processos executados manualmente por usuários.

Outra dificuldade vivenciada foi o volume de informações transacionadas e consumidas pelos sistemas, gerando por vezes indisponibilidade e lentidão em alguns dos serviços que foram objeto do estudo, principalmente nos painéis de gestão (*dashboard*), que mantêm os indicadores e métricas de performance de entrega dos diferentes modelos de negócio da empresa.

Cabe ressaltar também a dependência das informações que devem ser disponibilizadas pelas transportadoras e que são cruciais tanto para proporcionar um bom atendimento aos clientes e consultoras, quanto para a correta gestão operacional. Nesse sentido, há oportunidade de aprimorar a troca de informações e reduzir o *delay* – diferença de tempo entre o envio e o recebimento de um sinal – visando atuar e visualizar informações importantes em tempo real, tais como intercorrências no transporte ou mesmo comprovação da entrega dos pedidos.

Com relação ao escopo e abrangência, o estudo limitou-se à análise de sistemas e ferramentas basicamente relacionadas à Comunicação e dentro da realidade da empresa adotada como *case*, sendo assim não foi estendido para tecnologias importantes, tais como *Big Data, analytics*, Internet das Coisas (IoT), realidade aumentada, robôs, aplicativos, entre outras, que podem ser amplamente exploradas na logística e tema de futuros trabalhos.

3.7 Lições Aprendidas

Ao longo do ciclo de vida de um projeto cabe ressaltar as experiências bem-sucedidas, bem como aquelas passíveis de aperfeiçoamento, sendo que ambas compõem o conhecimento adquirido durante sua realização. Nesse sentido, "uma lição aprendida é um conhecimento ou compreensão adquirida por experiência" (NAOTO; JUNIOR, 2013, p. 2) e sua análise, ainda segundo os autores, permite o compartilhamento do conhecimento útil.

Sob esta ótica, os desafios vivenciados derivaram de quatro principais questões que devem ser observadas em projetos envolvendo implantação de recursos tecnológicos, são estas:

- **Volume de informação**: é necessário ter uma solução que seja escalável, flexível e acessível para suportar, transacionar e armazenar de maneira

adequada todo o volume de informações gerado após a implantação. As soluções em *cloud* fornecem recursos escaláveis *on-demand*, que se adaptam às mudanças do mercado e às particularidades de cada empresa. Por esse motivo, muitas organizações estão dando os primeiros passos em sua jornada para a nuvem;

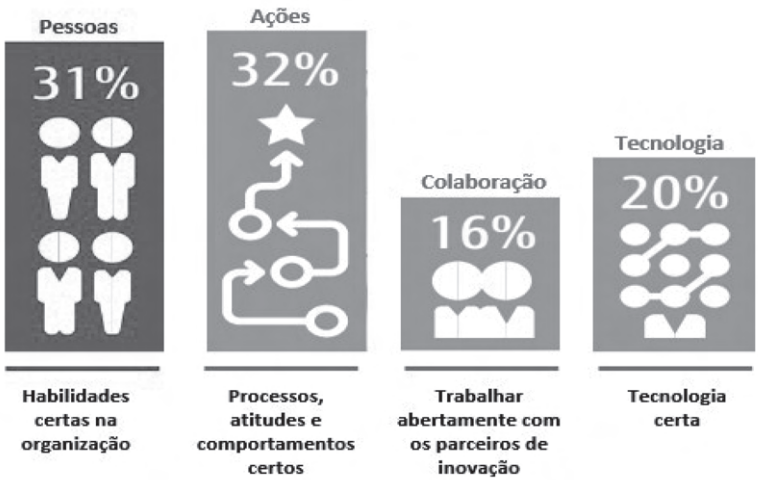
- **Padronização e disponibilidade das informações necessárias**: um processo que antes era comumente centralizado passa a ter comunicação e *input* de informações a cada etapa do processo, sendo muito delicada e extremamente importante a parte de integração entre diferentes sistemas e fornecedores. É crucial que haja padronização e integração para que a comunicação seja de fato on-line e o trabalho manual seja substituído pela programação. Dentro do possível, optar pela tecnologia que melhor atenda às demandas com menor nível de customização e, dependendo da criticidade do sistema, cabe assumir em contrato um SLA (*Service Level Agreement*) para reduzir riscos de indisponibilidade sistêmica e, caso ocorra, medidas claras de contingência;
- **Monitoramento**: para garantir o correto funcionamento da operação integrada é preciso definir etapas de controle e responsabilidades de monitoramento dos sistemas, pois tratando-se de diferentes ambientes, interfaces e fornecedores, o ciclo geral dessas informações pode apresentar *gaps* e gerar diversas dificuldades aos usuários que precisam ser acompanhados da maneira e frequência adequadas;
- **Cultura e engajamento**: a transformação digital é um processo de mudança. E os processos de mudança somente são bem sucedidos quando a cultura da empresa favorece a inovação e quando há engajamento dos envolvidos. Segundo Riedel (2018, p. 2):

> Não importa quão boa seja a estratégia, se a cultura corporativa não for projetada para isso, ela não será implementada. [...] quando se trata de transformação digital, as principais coisas são: agir rapidamente, reconhecer e eliminar os elementos que não funcionam em um estágio inicial e buscar o pensamento voltado para o futuro. Ao focar nas pessoas e na cultura, em vez de software e computadores, você poderá alcançar essas metas em sua própria organização.

Como a liderança afeta a maneira como as pessoas trabalham é fundamental que envolva as pessoas para que elas tenham corresponsabilidade com a implantação e percebam que o processo de mudança é positivo e não arbitrário. É o que

aponta o relatório da Fujitsu Global – *The Digital Transformation PACT* – que afirma que transformar digitalmente depende do equilíbrio entre quatro elementos estratégicos: Pessoas, Ações, Colaboração e Tecnologia (PACT), representados na Figura 28. Nesta pesquisa mais de 1.600 líderes empresariais foram entrevistados em 13 países, na Europa, Ásia, Oceania e América, e, quando questionados sobre quais dos fatores PACT julgam mais importantes em termos de realizar sua estratégia digital, dois fatores imediatamente se destacaram: Ações e Pessoas.

Figura 28 Fatores de Maior Impacto no Sucesso de Um Projeto Digital



Fonte: FUJITSU - The Digital Transformation PACT (adaptado).

CONCLUSÃO

De acordo com Nachmias e Nachmias (1992) apud Yin (2010, p. 41), o projeto de pesquisa define o âmbito da generalização, ou seja, se as perspectivas obtidas podem ser generalizadas a diferentes situações. Nesse sentido, cabe ressaltar que as conclusões do presente trabalho foram baseadas nos dados coletados *in loco* e pertencentes ao universo da empresa foco do estudo, não havendo pretensão de generalizar às práticas do mercado.

O objetivo do trabalho foi analisar se a implantação de recursos tecnológicos voltados à operação poderia reduzir a ineficiência logística e agregar valor ao cliente. A análise baseou-se nas oportunidades identificadas nos questionários aplicados no início do estudo e em métricas aferidas após a implantação de algumas ferramentas tecnológicas e, diante dos resultados apresentados, pôde-se observar ganhos consideráveis tanto em relação à redução de ocorrências na distribuição quanto na

percepção de melhoria no nível de serviço sob a ótica dos clientes a partir da utilização de tecnologias simples como enviar e/ou interagir via SMS e disponibilizar melhor visibilidade do status das entregas. Com isso, as variáveis selecionadas para o estudo mostraram-se válidas uma vez que foram confirmadas evidências do impacto positivo do uso da TI na logística.

As intervenções citadas limitaram-se ao escopo do estudo de caso, mas dentro do contexto reforça que o avanço na integração da gestão da cadeia logística é uma estratégia emergente e que pode contribuir para neutralizar alguns problemas inerentes à distribuição bem como melhorar a percepção de desempenho por parte dos clientes, agregando valor ao negócio.

Aceleradas pelo advento da transformação digital, a globalização, concorrência e a volatilidade dos mercados pluralizam os desafios para garantir competitividade, e a tecnologia é posicionada como fator-chave para impulsionar a gestão da cadeia logística, melhorando a performance, apoiando a tomada de decisões e potenciando a rentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Fechamento de resultados 2017. Acesso em: mar. 2018.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. 5 ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

BALDISSERA, A. **Pesquisa-ação**: uma metodologia do "conhecer" e do "agir" coletivo. Sociedade em Debate. Pelotas, v. 7, n. 2, p. 5-25, 2001.

BOWERSOX, Donald. J; CLOSS, David. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

BRANSKI, Regina M.; LAURINDO, Fernando J. B. **Papel da tecnologia da informação na integração logística**: estudo de caso com operador logístico. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador, 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_659_13821.pdf. Acesso em 19 out. 2018.

BRANSKI, Regina M.; LAURINDO, Fernando J. B. **Tecnologia da informação e integração das redes logísticas**. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 2, p. 255-270, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n2/v20n2a02.pdf. Acesso em 19 out. 2018.

CASTRO, Jefferson. **Tecnologia aplicada na logística colaborativa é fundamental para agregar inteligência à execução de processos**. Abril de 2018. Revista Mundo Logística. Disponível em: http://www.revistamundologistica.com.br/artigos/tecnologia- aplicada-na-logistica-colaborativa-e-fundamental-para-agregar--inteligencia-a-execuc ao-de-processo. Acesso em 22 out. 2018.

CGE - Center for Global Enterprise. **Digital Supply Chains**: a frontside flip. 2015. Disponível em: https://www.thecge.net/ Acesso em 21 out. 2018.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Cengage Learning, p. 308, 2009.

CORREA, João E.; MELLO, Carlos H. P.; TURRIONI, Joao B. **Tecnologia e armazenagem, movimentação de materiais e automação logística**. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2014. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_195_103_25291.pdf. Acesso em 22 out. 2018.

FINK, Lior.; NEUMANN, Seev. **Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure**. Information & Management, v. 46, p. 90-99, 2009. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2008.11.007 Acesso em 19 out. 2018.

FREITAS, Francielle T. de C.; CALEFFI, Felipe. **Logística empresarial como ferramenta estratégica para vantagem competitiva**. 13º CONVIBRA Administração, 2016. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/36/2016_36_12698.pdf. Acesso em 05 set. 2018.

FREITAS, Matheus M. B. C. de; FRAGA, Manoela A. de F.; SOUZA, Gilson P. L. de. Logística: **Conceitos e Aplicabilidade: uma pesquisa-ação em uma empresa de tecnologia para o mercado automobilístico**. PAIC, 2016.

FUJITSU. **The Digital Transformation PACT**. 2017. Disponível em: http://www.fujitsu.com/global/imagesgig5/4161-001-PACT-for-success-Full--Report- v1.0.pdf. Acesso em 12 fev. 2019.

GEISSBAUER; Reinhard; VEDSO, Jesper; SCHRAUF, Stefan. **Indústria**: Digitização como vantagem competitiva no Brasil. 2018, p 27. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/pwc-industry-4-survey-16.pdf. Acesso em 15 ju. 2018.

GERRING, John; McDERMOTT, Rose. **An experimental template for case study research**. American Journal of Political Science, v. 51, n. 3, p. 688-701, 2010. Disponível em: http://pdfs.semanticscholar.org/6ebb/0c7196c0ee8701d256bf65b8f51 04e8947be.pdf. Acesso em 19 out. 2018.

GUIMARAES, Marcia R. N.; LARA, Felipe F. de; TRINDADE, Larissa O. P. **A relação entre a estratégia de produção e a prática da inovação tecnológica**: um estudo em uma empresa produtora de alumínio. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, Vol. 16, no 3, Edição Especial, 109-135, São Paulo, 2015.

JULIANELLI, Leonardo. **Crise econômica e logística: é hora de reavaliar os ativos, as equipes, indicadores e a malha**. ILOS, 2016. Disponível em: http://www.ilos.com.br/web/crise-economica-e-logistica-e-hora-de-reavaliar-os-ativos- as--equipes-indicadores-e-malha. Acesso em 25 out. 2018.

LOBITSKY, Gabriel. **Evolução ou transformação digital? O que o Supply Chain deve esperar de 2018**. Revista Mundo Logística, 2018. Disponível em: http://www.revistamundologistica.com.br/artigos/evolucao-ou-transformacao-digital-o-que-o-supply-chain-deve-esperar-de-2018. Acesso em 23 mar. 2018.

LOBITSKY, Gabriel. **O Supply Chain ainda não passou pela transformação digital**. 2018. Disponível em: http://www.revistamundologistica.com.br/artigos/o--supply-chain-ainda-nao-passou-pela-transformacao-digital. Acesso em 23 mar. 2018.

MAÇADA, Antonio Carlos G.; FELDENS, Luis F.; SANTOS, André M. dos. **Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos – um estudo de casos múltiplos**. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 1-12, jan.- abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/01.pdf. Acesso em 22 out. 2018.

NAOTO, Shitara; JUNIOR, Milton de F. C. **Uma visão geral sobre as lições aprendidas em projetos de sistemas complexos**. INPE, 2013.

NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 13 ed. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIEDEL, Sabine. **Entenda por que a transformação digital não é só tecnologia**. 2018. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/entenda-por--que-a-transfomacao-digital-nao-e-so-tecnologia/. Acesso em 12 fev. 2019.

SCHWAB, Klaus. **The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond**. 2015. Disponível em: https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the- fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf. Acesso em 24 out. 2018.

SANTOS, Eduardo S. dos. **Digitalização e Indústria**. Academia do Conhecimento, Fundação Dom Cabral, 2016.

SO, Stuart.; SUN, Hongyi. **Supplier integration strategy for lean manufacturing adoption in electronic-enabled supply chains**. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15, pp.474-487, 2010. Disponível em: https:// https://doctiktak.com/supplier-integration-strategy-for-lean-manufacturing-adoption-in-electronic-enab.html. Acesso em 01 out. 2018.

SOUZA, Cesar A. de. **Sistemas integrados de Gestão Empresarial: Estudo de caso de implementação de sistemas ERP**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/publico/C AS-ERP.pdf. Acesso em 20 dez. 2018.

TRANSPOBRASIL. **IoT: o que a internet das coisas muda na logística**. 2018. Disponível em: http://www.transpobrasil.com.br/2018/03/16/o-que-a-internet-das-coi-

sas-muda-na-logistica/?utm_campaign=newsletter_2_-_marco_de_2018&utm_medium= email&utm_source=RD+Station. Acesso em 23 mar. 2018.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VIEIRA, Carolina Luisa dos Santos; RODRIGUEZ, Carlos ManuelTaboada. **Uma Perspectiva Sobre o Desenvolvimento do Conceito de Logística**. XXXI Encontro Nacionalde Engenhariade Produção. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: http://www.ldl.ufsc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=65%3Auma-perspectiva-sobre-o-desenvolvimento-do-conceito-de-logistica&catid=10%3Aartigos-em-eventos&Itemid=16&lang=pt. Acesso em 28 ago. 2018.

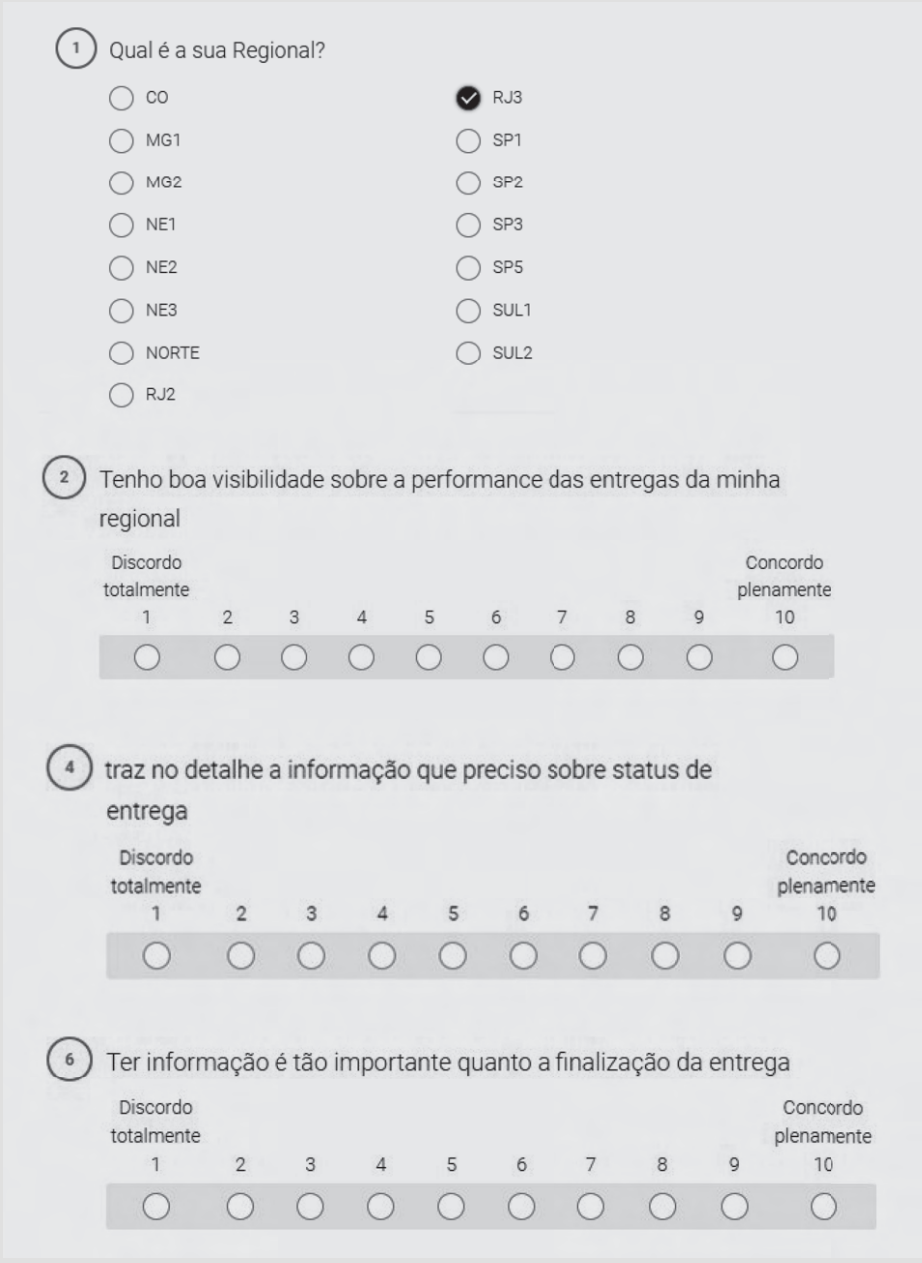
VIVALDINI, Mauro; PIRES, Silvio R. I. **Improving Logistics Services Through the Technology used in Fleet Management**. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, Vol. 9, No. 3, Sept/Dec. 2012, pp.541-562.

WEHRLE, Walcir Augusto. **Investimentos em TI: a ousadia necessária para vencer obstáculos**. Revista Mundo Logística, 2015. Disponível em: http://www.revistamundologistica.com.br/artigos/investimentos-em-ti-a-ousadia-nece ssaria-para-vencer-obstaculos. Acesso em 25 out. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de questionário aplicado aos Gerentes:



1 Qual é a sua Regional?

- ○ CO
- ○ MG1
- ○ MG2
- ○ NE1
- ○ NE2
- ○ NE3
- ○ NORTE
- ○ RJ2
- ● RJ3
- ○ SP1
- ○ SP2
- ○ SP3
- ○ SP5
- ○ SUL1
- ○ SUL2

2 Tenho boa visibilidade sobre a performance das entregas da minha regional

Discordo totalmente									Concordo plenamente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

4 traz no detalhe a informação que preciso sobre status de entrega

Discordo totalmente									Concordo plenamente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

6 Ter informação é tão importante quanto a finalização da entrega

Discordo totalmente									Concordo plenamente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

7 Com qual frequência você:

	Nunca	Raramente	Às vezes	A maior parte do tempo	Sempre
É envolvido(a) e precisa atuar em problemas de entrega	○	○	○	○	○
Busca informação e tem dificuldade para localizar o pedido	○	○	○	○	○
Acessa o site da transportadora para rastrear o pedido	○	○	○	○	○
Aciona ADM Vendas ou Transportes solicitando suporte	○	○	○	○	○
Aciona diretamente a transportadora ou motorista	○	○	○	○	○

8 O que considera mais importante? Ordene a numeração da opção do mais importante (1) para o menos importante (5):

- ⠿ [ ] Canhoto da entrega digitalizado e disponível para consulta
- ⠿ [ ] Envio de SMS e melhoria da régua de contatos (ambos relacionados ao transporte)
- ⠿ [ ] Dashboard para monitorar o desempenho do transporte na minha região em tempo real
- ⠿ [ ] Informação de status do pedido – tracking para consultor

ANEXO B – Modelo de questionário aplicado às Consultoras e Líderes:

1 **Informe o seu Estado:**

- ◯ Acre
- ◯ Alagoas
- ◯ Amapá
- ◯ Amazonas
- ◯ Bahia
- ◯ Ceará
- ◯ Distrito Federal
- ◯ Espírito Santo
- ◯ Goiás
- ◯ Maranhão
- ◯ Mato Grosso
- ◯ Mato Grosso do Sul
- ◯ Minas Gerais
- ◯ Pará
- ◯ Paraíba
- ◯ Paraná
- ◯ Pernambuco
- ◯ Piauí
- ◯ Rio de Janeiro
- ◯ Rio Grande do Norte
- ◯ Rio Grande do Sul
- ◯ Rondônia
- ◯ Roraima
- ◯ Santa Catarina
- ◯ São Paulo
- ◯ Sergipe
- ◯ Tocantins

2 **Você faz pedido através do site?**

- ◯ Sim
- ◯ Não

3 **Normalmente você sabe qual é a situação do seu pedido?**
(Por exemplo: pedido está aguardando separação ; já foi faturado; está na transportadora; já foi entregue; transportadora não conseguiu entregar)

- ◯ Sim, sei o status do meu pedido
- ◯ Não
- ◯ Nunca tenho informação e espero chegar em casa
- ◯ Não me preocupo com isso

4 **Como faz para ter informação sobre a entrega do seu pedido?**
(Exemplo: quando ainda não recebeu o pedido)

- ◯ Com a minha Gerente de Vendas
- ◯ Ligo no atendimento 0800 (Call Center)
- ◯ Acesso e vejo
- ◯ Eu tenho o contato do motorista que faz minhas entregas
- ◯ Meu pedido chega no prazo e normalmente não preciso consultar

5 **Você gostaria de receber mensagem SMS no seu celular sobre a entrega do seu pedido?**
(Exemplo: o motorista não localizou o seu endereço; em caso de ausência quando houve tentativa de entrega)

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Indiferente

6 **Você gostaria de acessar o site e saber a situação do seu pedido?**

- ◯ Com certeza, gosto de ter informação
- ◯ Utilizaria para ver quando meu pedido estivesse atrasado
- ◯ Não iria acessar, tenho dificuldade com alguns sistemas
- ◯ Não tenho interesse
- ◯ Não, prefiro ligar no 0800

7 **Com qual frequência você é bem atendida recebendo seus pedidos no prazo acordado?**

- ◯ Sempre
- ◯ A maioria das vezes
- ◯ Às vezes tenho contratempos/problemas na entrega
- ◯ Raramente
- ◯ Nunca

ANEXO C – Depoimentos de Gerentes de Vendas coletados nos questionários:

"Ter acesso às tentativas de entrega para monitorar; ter fácil acesso para identificar onde a caixa está realmente, só temos "em transporte", mas é muito vago." (Santa Catarina)

"Seria interessante termos acesso ao status de entrega em tempo real." (Centro-Oeste)

"Devemos ter acesso direto onde está a caixa para melhor informar a consultora". (Minas Gerais)

"Maiores informações sobre o status do pedido para que de fato saibamos de forma mais sucinta quando será entregue e onde encontra-se no momento, para dar um retorno mais correto ao consultor." (Minas Gerais)

"Atualizar sempre o status do pedido no sistema! Às vezes a caixa já foi entregue e continua no sistema como em transporte." (Nordeste)

"Manter o sistema atualizado com informações sobre o translado do pedido, e confirmação do recebimento do pedido no ato da entrega." (Nordeste)

"Acredito que deveria ter um serviço de rastreio que ajude a localizar o pedido." (Nordeste)

"Precisamos de um sistema mais eficiente com detalhes do status em tempo real das entregas." (Nordeste)

"Se pudéssemos acompanhar em tempo real a entrega isso ajudaria muito [...]." (Nordeste)

"Consultor ser informado em tempo real sobre andamento da entrega do seu pedido e possíveis dificuldades da transportadora em encontrar endereço [...]." (Norte)

"Deveria haver mais informações e retorno sobre as entregas." (Norte)

"Informação de status do pedido direto no site, para que o consultor se sinta mais tranquilo com a entrega." (Rio de Janeiro)

"A consultora e a Gerente de Vendas ter acesso em tempo real por rastreio já ajudaria muito." (Rio de Janeiro)

"Creio que as consultoras deveriam ter acesso para acompanhamento do pedido, como qualquer compra realizada hoje em dia na internet". (Rio de Janeiro)

"[...] no sistema do consultor poderia mostrar o rastreio da mercadoria." (Rio de Janeiro)

"Precisamos de um rasteiro real de onde se encontra a caixa. O rastreio atual é muito vago. [...]. As consultoras poderiam ter acesso à localização da caixa, o que demandaria menos da área de vendas." (Rio de Janeiro)

"Precisamos de um sistema on-line, onde podemos consultar com total clareza onde a caixa realmente está e a previsão correta." (São Paulo)

"Sinto falta de comunicação entre as partes, empresa, entregadora e Gerente de Vendas. A consultora precisa ter um canal no site da entregadora para rastrear a caixa." (São Paulo)

"Acho que facilitaria se tivéssemos a informação quando o endereço não foi localizado em tempo real, ou algum contato direto com a transportadora, ou acesso a um relatório de entregas e atrasos." (São Paulo)

"O prazo para retorno das informações é muito alto [...]." (São Paulo)

"Que seja menos burocrático, e mais ágil o acesso à informação sobre pedidos não entregues para os consultores no prazo, para que possamos retornar com informação precisa ao consultor." (São Paulo)

"Seria muito importante ter um status mais detalhado (rastreamento) da entrega da caixa." (São Paulo)

"Acompanhamento on-line para as consultoras. Acompanhamento on-line, datas de entregas e cidades por região para facilitar o acompanhamento das Gerentes de Vendas e Líderes." (São Paulo)

"Rastreamento e/ou acompanhamento de pedidos seria extremamente útil." (São Paulo)

"Seria importante tanto para o consultor quanto para nós acompanhar em tempo real o posicionamento da caixa." (São Paulo)

4º

Transformação Digital: Impactos na Atividade Bancária

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL COM ÊNFASE EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Turma MG_TI_51 - Santos
Juliana Mandetta Périgo

Orientador
Prof. Dr. André Baptista Barcaui

Sumário

Resumo	**135**
1. Introdução	**137**
2. Transformação Digital	**138**
3. Transformação Digital nos Negócios	**153**
4. A Transformação Digital e a Atividade Bancária	**173**
Conclusão	**188**
Referências	**190**

Resumo

Analisou-se neste trabalho a 4ª Revolução Industrial, precedida de um breve contexto histórico com ênfase na evolução do pensamento de gestão; apreciou-se o impacto da transformação digital sob os eixos da economia, negócios, meio ambiente, sociedade e indivíduos; descreveu-se as tecnologias emergentes nas categorias físicas e biológicas; abordou-se transformação digital sob perspectivas-chave para a sustentabilidade dos negócios nos domínios de clientes, competição, inovação e valor; apresentou-se o impacto da era digital na atividade bancária; relatou-se as iniciativas dos cinco grandes bancos frente à transformação digital. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, a fim de compreender os vários assuntos acerca do tema escolhido. Utilizada esta metodologia, concluiu-se que os bancos firmam parcerias e fomentam a transformação digital, contribuindo para expansão da inovação e tecnologia, proporcionando incremento de qualidade do setor financeiro como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação digital, bancos, disrupção.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas tecnologias, a mobilidade e conectividade dos dispositivos transformam a forma de criar, entregar e comunicar valor em todas as atividades organizacionais, em especial em setores altamente competitivos, como o mercado financeiro. A velocidade impõe desafios e oportunidades, ampliando o horizonte de possibilidades, como resultado da integração de soluções tecnológicas e do surgimento de novos modelos de negócios.

As tecnologias digitais alteraram a forma como as empresas se conectam com clientes e lhes entregam valor. Hoje, a relação é muito mais interativa, de mão dupla, transformando a participação volátil dos consumidores em um indutor crítico de sucesso das organizações, pondera Rogers (2018).

Diante deste cenário surge o questionamento que o presente trabalho pretende elucidar: quais são os elementos a serem considerados e quais são as possíveis abordagens que possibilitam as empresas a enfrentar os desafios trazidos pela transformação digital?

Este trabalho se propõe a apresentar a transformação digital e tratar dos impactos deste movimento na atividade bancária. Também conhecida como a 4ª Revolução Industrial, promove mudanças profundas não só na atividade econômica, mas na forma de lidar com o mundo.

Na busca de respostas foi utilizada a metodologia de levantamento bibliográfico, pois foram consultadas recentes publicações de autores, como Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Global, José Salibi Neto, fundador da plataforma de conhecimento HSM, David Rogers, diretor dos programas executivos da *Columbia Business School* e o premiado autor Philip Kotler, entre outros. Para o enfoque na atividade financeira foi consultada a Federação Brasileira de Bancos, que publica relatórios anuais de tecnologia bancária há mais de 25 anos e conta com revistas bimestrais sobre o tema.

O segundo capítulo apresenta uma breve revisão das revoluções anteriores, traçando um paralelo com a evolução do pensamento em gestão. Além disso, elenca os principais impactos e desdobramentos da transformação digital de maneira geral

e específica, nos eixos de economia, negócios, meio ambiente, sociedade e indivíduos. Por último, identifica as tecnologias emergentes que trarão soluções nos campos físicos, biológicos e digitais, que permitem imaginar como será o futuro.

O terceiro capítulo discorre sobre a transformação digital nos negócios, permeando cinco domínios: clientes, competição, dados, inovação e valor. Em cada um aponta as mudanças nas premissas estratégicas da era analógica para a digital. Depois, apresenta o novo perfil de consumidores e possíveis abordagens, formas de lidar com a competição e coopetição na era digital, atitudes possíveis para otimizar o tempo e o uso de dados nas organizações, princípios a serem buscados para experimentação e inovação e a adaptação para uma proposta de valor flexível e focada nas reais necessidades dos clientes.

O quarto capítulo relata a transformação digital na atividade bancária, em que coabitam a inovação tecnológica e o tradicional, que se consolidou de forma secular. Além disso, define as competências essenciais e o papel dos bancos, apresentando um breve histórico da automação bancária até o avanço exponencial do uso do *Mobile Banking*. Também aponta os desafios enfrentados e oportunidades da nova lógica de relacionamento e de negócios. Em seguida, descreve as diferentes iniciativas desenvolvidas pelos principais bancos brasileiros frente à transformação digital, que permeiam o intraempreendedorismo, a aceleração de *Startups*, as parcerias, os projetos inovadores, entre outras.

Ao final, apresentamos a conclusão que elucida o principal ponto de reflexão proposto no início da pesquisa, trazendo a percepção se há efetividade no atendimento dos objetivos determinados, assim como dos resultados auferidos.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para Neto e Magaldi (2018), a visualização do futuro depende da compreensão das raízes e da nossa origem. Procura-se apresentar mais do que uma linha do tempo, busca-se mostrar as transformações do ambiente corporativo provenientes de mudanças sociais, dado que estes se interinfluenciam. Uma das maneiras para entender o desenvolvimento do ambiente é conhecer os movimentos do macrocontexto social.

2.1 Contexto Histórico

As profundas mudanças vividas do início do século XXI em diante são atribuídas a uma nova revolução industrial. O termo “revolução” faz alusão à ruptura repentina e profunda, que altera a maneira de lidar com o mundo, transforma as estruturas sociais e sistemas econômicos, enfatiza Schwab (2018).

Nos últimos 250 anos, três revoluções industriais mudaram o mundo e a forma de criar valor. Em todas percebe-se o desenvolvimento em conjunto das tecnologias, dos sistemas políticos e das instituições sociais, alterando não apenas a indústria, mas a maneira como os indivíduos se viam em relação aos outros e ao mundo natural, apontam Davis e Schwab (2018). Resumidamente, são elas:

> A primeira revolução industrial ocorreu aproximadamente entre 1840 e 1970. Provocada pela construção de ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, ela deu início a produção mecânica. A segunda revolução indústrial, iniciada no final do século XIX, entrou no século XX e, pelo advento da eletricidade e da linha de montagem, possibilitou a produção em massa. A terceira revolução industrial começou na década de 1960. Ela costuma ser chamada de revolução digital ou do computador, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em mainframe (década de 1960), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990) (SCHWAB, 2018, p. 15).

Antes da 1ª Revolução Industrial, a atividade de um negócio dependia unicamente da força humana ou animal. Com o surgimento das máquinas a vapor, apenas uma delas poderia fazer o trabalho de centenas de cavalos, permitindo que os produtos excedentes chegassem a novos mercados, relatam Neto e Magaldi (2018). Dada à intensificação do desenvolvimento econômico, os empresários, motivados pelo lucro, ampliaram suas fábricas para indústrias.

Entretanto, esse tipo de energia impunha sérias limitações, inicialmente determinavam a localização das instalações e restringiam a capacidade de produtiva. Era necessário que os equipamentos da fábrica fossem ligados a um eixo de transmissão central, onde um único motor extenso impulsionasse todas as máquinas, relata Rogers (2018).

Para otimizar a produção surgem, com o pensamento organizacional, diferentes métodos e modelos de gestão, marcados pela especialização da atividade laboral e foco no aumento da produtividade. Preconizada por Frederick Taylor, a administração científica relata que o trabalhador não pode analisar racionalmente sua tarefa, necessitando para isso de um gerente, mencionam Neto e Magaldi (2018).

A 2ª Revolução Industrial permite a eletrificação das fábricas, eliminando grande parte das limitações que as caracterizavam até então, seu tamanho não se restringia mais ao comprimento máximo de eixos ou correias e ampliaram as possibilidades de layouts, relata Rogers (2018).

Outra inovação foi o advento da produção em massa em linha de montagem, difundida por Henry Ford, que decorreu em ganhos de produtividade na indústria automotiva, identificam Neto e Magaldi (2018).

Figura 1 Charles Chaplin na fábrica, no filme Tempos Modernos (1936)

Fonte: Stross (2010). Disponível em: <https://www.nytimes.com/2010/10/31/business/31digi.html>. Acesso em: 13 mar. 2019.

No universo da administração, Henry Fayol identifica as funções de um gerente e, em conjunto com pensadores da época, consolidam-se os métodos da gestão científica. Peter Drucker expõe as limitações deste pensamento, sobretudo como eram encarados os recursos humanos na época, avaliando que o trabalhador não deveria ser considerado como custo, mas como um ativo estratégico da organização. Esta visão serviu como base para outra área da gestão, segundo Deming e Juran, precursores do movimento pela qualidade total, conforme citam Neto e Magaldi (2018).

Dada à ascensão do consumo percebe-se a necessidade de uma orientação maior para o mercado. Theodore Levitt sustenta a priorização das demandas dos clientes em detrimento da maximização de resultados e produção da organização, em seu estudo "Marketing myopia", conforme identificam Neto e Magaldi (2018). Philip Kotler, conhecido como pai do *Marketing*, promove reflexão sobre técnicas aplicáveis, de produtos como sabão a instituições de caridade.

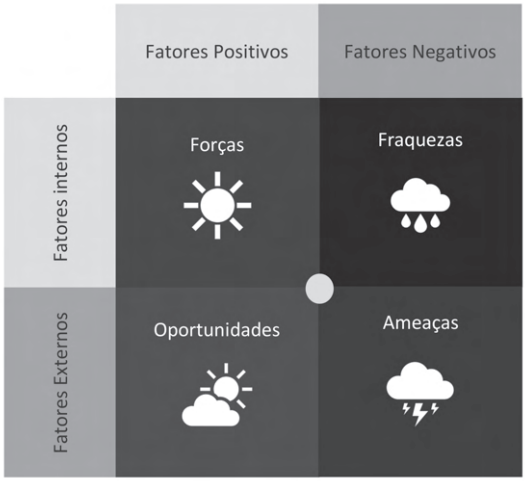
Para lidar com o poder e exigência dos consumidores e a intensificação da competição adota-se um pensamento estratégico mais estruturado, provocado mais uma vez por Peter Drucker, e reforçado por Peter Ansoff, amplamente conhecido pela matriz que leva seu nome, que analisa a intersecção entre mercados e produtos em relação ao nível de penetração e de novidade. Surge então o conceito de diferenciação e vantagem competitiva para que as organizações possam prosperar e ser sustentáveis.

Figura 2 Matriz de Ansoff

Fonte: Baccarin (2017). Disponível em: <https://soulbusiness.com.br/como-usar-sua-matriz-de-ansoff-para-conquistar-mais-clientes-e-vendas/>. Acesso em: 13 mar. 2019.

Michael Porter desenvolve a teoria da estratégia competitiva, consagrada no mundo corporativo e utilizada até hoje para gerenciar as forças que influenciam o negócio na obtenção de resultados superiores, relatam Neto e Magaldi.

Figura 3 Análise SWOT (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)



Fonte: Ideal Marketing (2019). Adaptação nossa. Disponível em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-analise-swot/> Acesso em: 13 mar. 2019.

A 3ª Revolução Industrial tem início em 1960, impelida pela invenção dos computadores *mainframes* (de grande porte para processamento de dados) e é intensificada em 1970, pelo desenvolvimento do primeiro microprocessador por Gordon Moore, fundador da Intel. A tecnologia passou a ser o centro dos negócios e da vida das pessoas, com impacto em todos os atores da sociedade. O aumento da capacidade e velocidade de processamento de dados origina a "Lei de Moore, criada pelo próprio inventor do microchip, que preconiza que o poder de processamento de qualquer sistema computacional iria dobrar a cada dezoito meses" (NETO e MAGALDI, 2018, p. 34.)

Em termos de mercado, percebe-se que as estratégias migram de massa para segmentos, onde cada consumidor figura como um indivíduo único. Entretanto os impactos na gestão não se limitam ao *marketing* dessa vez, houve a busca por fazer mais com menos, desburocratizar e trazer mais agilidade para lidar com uma sociedade que crescia de exponencialmente (NETO e MAGALDI, 2018).

A reengenharia permitiu que processos fossem redesenhados de forma a eliminar o desnecessário. O contraponto é que muitas empresas adotaram uma visão imediatista corroendo a sustentabilidade, movidas por análises superficiais em lugar de valorizar o conhecimento como principal vetor de desenvolvimento das organizações, apontam Neto e Magaldi (2018).

Christensen (*apud*, Neto e Magaldi 2018, p. 39) relata que "grandes empresas, embora bem administradas, poderiam sofrer perdas diante do choque de inovações 'disruptivas' que tornariam obsoletas suas tecnologias e seus modelos de negócio".

Neto e Magaldi (2018) enfatizam que a revolução no acesso à tecnologia se dá em especial pelo amadurecimento e comercialização da *cloud computing* (computação em nuvem). O armazenamento de dados passa a ser virtual em milhares de servidores espalhados pelo mundo, as empresas não precisam mais arcar com os custos de manutenção e compra de servidores e estrutura, tornando os investimentos mais acessíveis.

Esse cenário se acomoda aos poucos, iniciando entre 1995 e 2000, quando observou-se o surgimento de diversas empresas no Vale do Silício, as *Startups*, que se consagraram no decorrer do tempo, caracterizadas pela inovação, capacidade de escalabilidade (multiplicar rendas sem acrescer custos na mesma proporção) e de crescimento, que têm como objetivo validar um modelo de negócio.

A 4ª Revolução Industrial, evolução incremental da última, é caracterizada pela presença da internet móvel em todos os lugares ao mesmo tempo, sensores cada vez menores, mais baratos e pela aprendizagem artificial (ou aprendizagem de máquina), defende Schwab (2018). Apesar de todas elas não serem novidades, se levantadas individualmente, estão causando rupturas por se tornarem mais sofisticadas, e a integração entre elas gera resultados nunca experimentados ou previstos, englobando campos físicos, digitais, biológicos.

2.2 A Era Digital

A internet abre um novo ciclo da adoção tecnológica, que pode ser chamada de era digital. Os movimentos anteriores foram marcados pela disseminação do uso das máquinas e tecnologias, diferente desta, que reinventa a forma como se fazem os negócios e cria oportunidades inéditas, afirmam Neto e Magaldi (2018).
Durante a 3ª revolução industrial emergiram plataformas puramente digitais, já na 4ª revolução surgem plataformas globais, estreitamente conectadas ao mundo físico, relata Schwab (2018).

Kotler (2017) sustenta que o desenvolvimento da convergência de tecnologias múltiplas propicia o progresso de diversos setores da economia e desenvolvimento das relações sociais. Enquanto estas mesmas tecnologias promovem a economia digital também estremecem setores-chave e desestabilizam empresas tradicionais.

Entretanto, a ruptura se não se dará apenas pelas *Startups*, aponta Schwab (2018), empresas consolidadas podem aproveitar sua estrutura, a base de clientes que já possui e usá-la de forma inteligente, aumentar a transparência, engajando consumidores, adaptar seu design (não só no aspecto visual) e mudar a forma como entrega seus produtos e serviços. Empresas abertas e líquidas podem se posicionar como parte de um ecossistema de criação de valor fluido.

A ruptura é impulsionada por competidores ágeis que investem em inovação, pesquisa através das plataformas digitais e, com velocidade jamais vista, conseguem entregar valor com qualidade, rapidez ou preço melhores, razão pela qual ameaçam fortemente muitos líderes comerciais. Os modelos de negócio baseados em dados geram receita com o acesso a informações valiosas sobre clientes, sendo crescente a necessidade de inteligência das análises e softwares para acessar esse conhecimento, relata Schwab (2018).

A rápida velocidade das mudanças e da adesão às novidades é um fator característico da era digital, relata Desjardins (2018). Antes da internet e do consumo de bens digitais, a capacidade de um produto se espalhar rapidamente dependia diretamente da sua produção, contratação de mão de obra, obtenção da matéria-prima, além de propaganda e canais de venda. Mesmo se este produto físico for revolucionário e altamente inovador, levará cerca de dez anos para atingir a marca de 50 milhões de usuários, afinal estamos tratando de átomos. Entretanto, o cenário muda drasticamente quando se produz Bites.

Figura 4 Quanto tempo para alcançar 50 milhões de usuários?

Fonte: Desjardins, 2018, tradução e adaptação nossa. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/>. Acesso em: 22 de fev. 2019.

Nota-se que houve um aumento da quantidade de consumidores que não adquire e não possui objetos físicos, mas optam por pagar pela entrega de um serviço acessado por uma plataforma digital, aponta Schwab (2018). Trata-se de uma poderosa mudança que proporcionará o aparecimento de modelos econômicos mais transparentes e sustentáveis de troca de valores.

A transição do físico para o digital afeta as taxas de adoção assim como o poder crescente dos efeitos em rede. "A lei de Metcalfe afirma que o efeito de uma rede é proporcional ao quadrado do número de usuários conectados do sistema (n^2)" (DESJARDINS, 2018).

2.3 Impactos da 4ª Revolução Industrial

Os desdobramentos da transformação digital nos eixos econômico, social, cultural são praticamente impossíveis de prever, relata Schwab (2018). Em todas as áreas abordadas percebemos uma característica comum: o empoderamento dos indivíduos e um sistema de poderes distribuído, que requer formas mais colaborativas de interação para que possa prosperar, releva Schwab (2018). Isso abrange, por exemplo, a relação das empresas com seus acionistas clientes e colaboradores, governo e cidadãos, superpotências e países menores.

Neto e Magaldi (2018) identificam que a incerteza é uma realidade inegociável e não há problemas no reconhecimento de tais limitações. A nova era cobra atitude perante o desconhecido, e uma das chaves de sucesso é também aprender a desaprender.

Permearemos os potenciais impactos à ruptura que 4ª revolução industrial vai provocar, com o entrelace de contexto, tendências, pesquisas e opiniões de pensadores contemporâneos.

2.3.1 Economia

A 4ª revolução industrial terá um forte impacto na economia mundial, desde PIB (Produto Interno Bruto), investimento, inflação, emprego, comércio, consumo, ocorrendo uma interinfluência entre estas macrovariáveis, aponta Schwab (2018).

Sob a perspectiva de crescimento não há um consenso: existe o argumento de que a contribuição da era digital já foi realizada e seu potencial sobre a produtividade está próximo do fim. Existe também opinião de que a tecnologia e a inovação estão em um ponto de inflexão e que irão em breve promover crescimento da economia e produtividade.

As duas perspectivas são possíveis, pois a tecnologia tem um potencial deflacionário, pode espremer salários e favorecer o capital em detrimento do trabalho, retraindo o consumo. Entretanto, poderá permitir que uma maior quantidade de pessoas consuma mais por um preço menor, tornando o consumo mais sustentável.

Em 2008, a economia mundial crescia 5% ao ano (produto mundial bruto) e atualmente a economia global parece estar presa entre 3% e 3,5%. Dentre os fatores que tornam o crescimento lento estão o endividamento, as alterações demográficas e a má alocação do capital.

Entre as alterações demográficas podemos citar o crescimento projetado da população para 8 bilhões em 2030 e 9 bilhões em 2050, que deverá gerar o aumento da demanda agregada. O envelhecimento da população e a redução da taxa de natalidade, inclusive em países subdesenvolvidos, também constituem um desafio econômico, pois à medida que a população em idade ativa cai, aumenta o percentual de idosos dependentes. Os jovens adultos são responsáveis pela compra de bens de valor elevado, como imóveis, carros, (os padrões podem mudar), mas a tendência é de que um mundo em envelhecimento consuma menos e cresça mais lentamente.

A produtividade é fator relevante para o crescimento de longo prazo e padrões de vida crescentes. Entretanto as estatísticas que utilizamos hoje não são capazes de mensurar o valor dos excedentes dos consumidores, o motor da economia sob demanda, talvez este seja o motivo de apresentarmos uma baixa taxa de produtividade.

São estes desafios econômicos que precisam ser tratados de forma proativa e a dificuldade apresentada pelos países de discutir esses assuntos só reforça a falta de preparo para reconhecer as forças das mudanças em curso.

A quarta revolução industrial está apenas começando, mas ela requer uma reformulação das estruturas econômicas e organizacionais para que possamos entender todo o seu valor, conclui Schwab (2018).

2.3.2 Negócios

O mundo dos negócios passou por intensas mudanças nos últimos dez anos, afetando qualquer atividade que possamos imaginar. Mais do que isso, a sociedade se encontra em um "ponto de bifurcação", já que coabitam as novas tecnologias, inovações e o tradicional, por exemplo, livros impressos em papel e publicações digitais, e diferentes formas de consumir o tradicional. Existe alto potencial de transformação não só do ponto de vista de produtos, mas de hábitos, relacionamentos e forma como vivemos, consideram Neto e Magaldi (2018).

Segundo Schwab (2018), existem fortes indícios de que as tecnologias propulsoras da era digital causam um impacto significativo para expectativa de vida das empresas, haja vista a redução histórica da média listada no S&P 500 de cerca de 75 anos em 1937 para aproximadamente 15 anos hoje.

No ambiente das organizações, Rogers (2018) considera duas realidades: a de empresas nativas digitais, aquelas que surgiram com estratégia e atuação entrelaçada com tecnologias, como *Amazon* e *Google*, e a de imigrantes digitais que se consolidaram antes do uso massivo da internet e ambos consideram as oportunidades criadas pela transformação digital. Considera que "o impacto da era digital altera as restrições sob as quais operam praticamente todos os componentes da estratégia de negócio".

Diversas fontes de rupturas causam diferentes impactos nos negócios e serão geradas por competidores ágeis e inovadores, que poderão ultrapassar operadores históricos concretizando uma melhoria na entrega de um produto ou serviço, melhor preço ou velocidade de entrega. Estes resultados poderão ser atingidos por meio de tecnologias que viabilizem pesquisas, informações e inteligência em tempo real sobre clientes e desempenho de ativos, pesquisa e desenvolvimento e otimização da cadeia logística, dentre inúmeras aplicabilidades aponta Schwab (2018).

Para a adaptação à economia digital se faz necessária uma nova abordagem que considere a previsão e alavancagem de tecnologias disruptivas, combinar o *on line* e o *off line*, pois a interação digital sozinha pode não ser suficiente para garantir a diferenciação ou até mesmo a sustentabilidade dos negócios. Flexibilidade e adaptabilidade são competências-chave para responder à dinamicidade das mudanças, entretanto, ter uma personalidade autêntica é o ativo mais valioso, releva Kotler (2017).

2.3.3 Meio Ambiente

Conforme Davis e Schwab (2018), diversos desafios surgem no eixo ambiental em decorrência da transformação digital: enorme quantidade de lixo eletrônico e seus componentes químicos e tóxicos despejados no ambiente, o incremento da emissão de carbono e o elevado consumo de energia para manter a infraestrutura digital funcionando.

> As espécies estão sendo extintas em taxas quase 100 vezes maiores que o normal. Em 1800, apenas 3% da população mundial, de 1 bilhão de pessoas, vivia em áreas urbanas. Hoje, mais de 50% dos 7,4 bilhões de habitantes do mundo vivem em áreas urbanas. Destes, mais 92% sofrem com a poluição do ar acima dos níveis considerados seguros pela Organização Mundial de Saúde. Em 2050 haverá mais plástico do que peixe nos oceanos em termos de peso. O CO2 mundial e as emissões estão 150 vezes maiores do que em 1950. E, ao ritmo atual de emissões, o mundo corre o risco de ficar entre 4ºC e 6ºC mais quente em 2100 do que é hoje, o que possivelmente alterará, de forma irreversível, o sistema climático, outrora estável, que desfrutamos nos últimos 10.000 anos. (DAVIS E SCHWAB, 2018, p. 99).

Estes são fatores que intensificarão os danos percebidos pelas revoluções anteriores em decorrência do aquecimento global, consequentemente a redução da cobertura de neve no hemisfério norte e o aumento o nível do mar.

À medida que surgem desafios e ameaças, verificamos também oportunidades proporcionadas pelo avanço tecnológico para gerenciar os recursos ambientais.

Podemos citar o uso de imagens por satélite para monitorar o desmatamento, que responde por 15% das emissões de gases do efeito estufa, e a aplicação de drones para fiscalização em tempo real de incêndios, desmatamentos e auxílio do reflorestamento. Enquanto uma pessoa pode plantar 3 mil sementes por dia, um drone é capaz de semear 30 mil.

Um sinal positivo apresentado em decorrência da quarta revolução industrial é o investimento em energias renováveis, que já representa o dobro do volume gasto com combustíveis fósseis.

As atitudes tomadas nos próximos anos e décadas determinarão não somente a subsistência das próximas gerações, mas também o ecossistema do planeta nos próximos milhares de anos. Se faz necessária uma mudança no pensamento incorrido nas últimas revoluções, que deixaram as questões ambientais em último plano, e passar a tomar decisões que talvez não tragam benefícios comerciais, mas valorizem o bem-estar comum e evitem consequências indesejadas decorrentes de danos ambientais em especial por populações vulneráveis e as próximas gerações, concluem Davis e Schwab (2018).

2.3.4 Sociedade

Temos uma realidade de mudanças que vai gerar impactos estruturais na sociedade como um todo, já que não existem obstáculos para o compartilhamento do conhecimento, relatam Neto e Magaldi (2018). Por centenas de anos a informação nunca viajou mais rápido que um cavalo, evoluindo para a velocidade de um navio, um telégrafo, seguido pelo telefone e televisão. Atualmente ela se dá com a velocidade de uma força cósmica, o que faz absoluta diferença para a sociedade.

Não restam dúvidas que a velocidade, amplitude e volume desta revolução são desdobramentos que a diferem das anteriores, reforça Schwab (2018). O contraste revelado pelo autor é que a segunda revolução ainda não foi percebida em sua integralidade, 17% da população mundial não possui acesso à eletricidade, o que corresponde a 1,3 bilhões de pessoas, e 4 bilhões ainda não possuem acesso à internet.

A desigualdade é crescente e é mais do que um fenômeno meramente econômico, pois consiste em um desafio social. Sociedades desiguais apresentam maior violência, maiores níveis de obesidade, doenças mentais, baixa expectativa de vida, redução dos resultados educacionais e baixa confiança. Após garantirem rendimentos médios, as sociedades mais iguais apresentam mais elevados níveis de bem-estar infantil, menor uso de drogas e menores índices de stress. Conclui-se que uma sociedade que caminha para uma economia onde o vencedor leva tudo, à qual a classe média tem cada vez menos acesso pode transformar-se em mal-estar e abandono democrático, agravando desafios sociais, releva Schwab (2018).

Existem desafios em relação ao papel do trabalho, considerando os avanços nas formas de automação agregando robótica, algoritmos e o desenvolvimento da inteligência artificial, relatam Davis e Schwab (2018). Essas tecnologias substituem contadores, advogados entre outros profissionais, dado que o investimento em tecnologia apresenta menor custo. O mercado de trabalho tende a ficar mais enviesado ao conhecimento técnico em detrimento de profissionais menos qualificados ou com conhecimentos comuns. Essa mudança tende a concentrar ainda mais riqueza com os donos de capital e da propriedade intelectual.

No campo da robótica percebe-se a oportunidade de combater preconceitos existentes como sexismo, racismo, idade ou a forma dos corpos. Dependerá dos valores utilizados para desenvolvimento de cada uma dessas máquinas, evitando os estereótipos, por exemplo de projetos com características femininas para atividades domésticas e características masculinas para robôs industriais. Essa atitude pode viabilizar uma mentalidade mais inclusiva e decorrerá de decisões de desenvolvimento voltadas para reforçar os estereótipos já existentes ou promover o bem-estar de todos os indivíduos (SCHWAB, 2018, p.106).

A transformação engloba a reestruturação de governos e instituições, complementa Schwab (2018), assim como sistemas de educação, saúde, transportes. Em sua escala, escopo e complexidade constituem algo diferente de tudo que já foi experimentado pela humanidade, são bilhões de pessoas conectadas por dispositivos móveis, provendo um poder de processamento, recursos de armazenagem e acessando conhecimento de forma inédita.

O autor, por fim, defende que um dos grandes determinantes do progresso é a extensão como a inovação é adotada pela sociedade, portanto existem desafios a serem enfrentados pelos governos e setor privado, assim como os cidadãos, que precisam perceber os benefícios a longo prazo da transformação digital.

2.3.5 Indivíduos

Um dos mais notáveis efeitos da 4ª revolução industrial é a sociedade centrada no indivíduo, aponta Schwab (2018). A individualização transforma o sentimento de pertencimentos a uma comunidade, que passa a ser definida mais pelos interesses e valores individuais, por projetos pessoais e pelo espaço, trabalho e família.

Kotler (2017) reforça que as pessoas estão adotando a inclusão social no mundo *on line*, redefiniram o modo como interagem entre si e desenvolvem relacionamentos, eliminando as barreiras geográficas e demográficas.

A era digital não se limita a mudar o que fazemos, mas quem somos e nossa identidade. Afeta o senso de privacidade, os padrões de consumo, o tempo dedicado ao trabalho, lazer e família, a maneira de evoluir em nossa carreira e de desen-

volver competências, afirma Schwab (2018). Até então o reflexo da tecnologia nos indivíduos se apresentava como uma maior facilidade e rapidez em realizar tarefas, em adquirir conhecimento e promover o desenvolvimento pessoal.

Entretanto, existe a preocupação de que a intensificação do uso da tecnologia possa prejudicar as habilidades sociais essenciais, como empatia, autorreflexão e compaixão. O escritor Nicholas Carr, citado por Schwab (2018), aponta que quanto mais tempo permanecemos imersos no campo digital mais superficial se torna nossa capacidade cognitiva e maior dificuldade existe em controlar a atenção, enfraquecendo a memória, criando tensão e ansiedade.

Vivemos cada vez mais conectados, com muito mais acesso à informação e os indivíduos estão inclinados a criar e trocar experiências, em plataformas cada vez mais portáteis, aponta Bezerra (2010). A sociedade se depara com uma revolução do conhecimento. É o momento em que a geração de riquezas se associa mais com o pensar do que com o fazer coisas. Contudo, a quantidade de informação produzida é incrivelmente maior do que a capacidade de absorvê-la. Somos estimulados a deter muito conhecimento, para isso se faz necessário filtrar, desenvolver a habilidade de interpretar e selecionar o que é útil dentre tanto ruído. Possivelmente essa é a habilidade mais requerida para o desenvolvimento intelectual das pessoas.

A humanidade acostumou-se ao pensamento linear, encontrando refúgio no acolhedor espaço da zona de conforto. A tecnologia, por sua vez, superou a capacidade da sociedade de compreendê-la e desvendá-la. Consequentemente, urge acelerar o processo de transformação individual e coletivo para decodificarmos e nos alinharmos à nova realidade, refletem Neto e Magaldi (2018).

2.4 Tecnologias Emergentes

A compatibilização e integração de muitas descobertas e áreas do conhecimento diferentes são características da 4ª revolução industrial. Observa-se, por exemplo, a composição de design computacional, a fabricação aditiva, a engenharia de materiais, a biologia sintética para criar soluções que compreendem interações entre microrganismos, nossos corpos, os produtos que consumimos e até mesmo os edifícios onde moramos, afirma Schwab (2018).

Schwab (2018) lista os principais impulsionadores da quarta revolução industrial, com base na pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial e no trabalho de diversos Conselhos da Agenda Global do Fórum. Todas elas têm um aspecto em comum: são capazes de aproveitar-se da disseminação da digitalização e da tecnologia da informação.

Na categoria física pode-se observar:

- Veículos autônomos: além dos carros autônomos pode-se elencar os caminhões, drones, aviões e barcos. Conforme as tecnologias se desenvolvem (sensores, inteligência artificial por exemplo), a qualidade dessas máquinas aumenta em ritmo acelerado;
- Impressão 3d: também chamada de fabricação aditiva, a impressão 3d consolida um processo diferente do atual, a fabricação subtrativa, onde são removidas camadas de um bloco inteiro para criação de um objeto – na impressão 3d, ele é produzido pela adição de camada por camada por meio de um modelo digital. As aplicações são ilimitadas desde placas eletrônicas até células e órgãos humanos. Existem investimentos na impressão 4d, adicionados à capacidade de os objetos alterarem a si mesmos aspectos relativos às mudanças ambientais, como calor e umidade;
- Robótica avançada: não se confinam mais em uma indústria. O desenvolvimento de aptidões como flexibilidade e adaptabilidade permitem a atuação em ramos como enfermagem e agricultura, e ampliam a possibilidade de colaboração entre humanos e máquinas. Os avanços tecnológicos permitiram que eles não se limitem a uma programação prévia, visto que podem acessar informações remotas para a tomada de decisões e apresentar um gradual incremento de autonomia;
- Novos materiais: mais leves, mais fortes, adaptáveis, recicláveis. Atualmente há aplicações para materiais inteligentes, como autorreparação ou autolimpeza, metais com memória para retomar às suas formas iniciais, cerâmicas e cristais que transformam pressão em energia.

Dentre os impulsionadores da categoria digital, elenca-se:

- Internet de todas as coisas: um dos principais elos entre as aplicações materiais e digitais. Podemos descrever como "a relação entre as coisas (produtos, serviços lugares etc.) e as pessoas se torna possível por meio de diversas plataformas e tecnologias integradas" (SCHWAB, 2018);
- Sensores: são transmissores ou identificadores por radiofrequência (sigla em inglês: RFID). As aplicações se proliferam em um ritmo impressionante dado que estão cada vez menores, mais baratos e inteligentes. Estima-se que nos próximos anos serão utilizados mais de um trilhão. A RFID utiliza ondas eletromagnéticas (sinais de rádio) para transmitir dados armazenados em um microchip. Permite o rastreio de onde e como estão os objetos praticamente em tempo real, desde casas, roupas, medicamentos, cidades, redes, transporte, energia, processos de fabricação;

- *Blockchain* (ou livro razão distribuído): "um protocolo seguro no qual uma rede de computadores verifica de forma coletiva uma transação antes de registrá-la e aprová-la" (SCHWAB, p. 27, 2018). O *Blockchain* é uma rede compartilhada, programável, criptografada, segura e confiável, pois o controle fica distribuído entre todos os integrantes da rede. Até então tem sido utilizada para transações financeiras com criptomoedas, mas a expectativa para aplicações futuras engloba outras, como para registro civil (casamento, nascimento, óbito), diplomas de ensino, procedimentos médicos, títulos de propriedade;
- Plataformas tecnológicas: viabilizam a economia sob demanda, também conhecida como economia compartilhada. São de fácil usabilidade em um *smartphone* e conectam ativos (carros, casas, roupas), pessoas e dados, criando maneiras completamente novas de consumir bens e serviços. "Elas derrubam barreiras para que empresas e indivíduos criem riqueza, alterando ambientes pessoais e profissionais" (SCHWAB, p.28, 2018). Novos serviços são oferecidos em plataformas que se multiplicam com velocidade. Dentre os atributos em comum destacamos: são acessíveis (baixo custo), oferecem diversificação de serviços e mercadorias e permitem que ambas as partes emitam *feedback* (pode ser uma avalição qualitativa ou quantitativa, um depoimento). As plataformas permitem uso eficaz de recursos subutilizados – tempo, habilidades, ativos, de pessoas que não se viam antes como fornecedores. Pertence a Schwab (2018) a conhecida reflexão:

> O Uber, a maior empresa de táxis do mundo não possui sequer um veículo. O Facebook, o proprietário de mídia mais popular do mundo, não cria nenhum conteúdo. Alibaba, o varejista mais valioso do mundo não possui estoques. E o Airbnb, o maior provedor de hospedagem do mundo, não possui sequer um imóvel (GOODWIN, 2015, apud SCHAB, 2018, p. 29).

Quanto aos impulsionadores da categoria biológica, ressaltamos que os desafios sociais, médicos, éticos e psicológicos são consideráveis e precisam ser resolvidos, ou no mínimo devidamente abordados. Dentre eles, elencamos:

- Sequenciamento genético: devido ao aumento da capacidade de processamento de dados, cresce a facilidade para ativação ou edição de genes;
- Biologia sintética: permite criar organismos personalizados, escrevendo o DNA deles, impactando áreas como agricultura, medicina, biocombustíveis.

Para Kotler (2017), a internet móvel, a automação do trabalho do conhecimento, a internet das coisas, a tecnologia de computação em nuvem, a robótica avançada, a impressão em 3d, entre outras, são as grandes inovações que provocaram maior impacto.

Em complemento, Schwab (2018) cita a profusão destas com a nano e a biotecnologia, a computação quântica e o armazenamento de energia, sem se limitar apenas a este grupo.

3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS NEGÓCIOS

Para qualquer negócio estabelecido, seja uma empresa pré-existente ou recente, se faz necessário o desenvolvimento de uma nova mentalidade de gestão, mais alinhada com a dinâmica atual, consideram Neto e Magaldi (2018).

A transformação digital exige um olhar holístico para a estratégia de negócios, e pretende-se observar seus cinco domínios: clientes, competição, dados, inovação e valor, aponta Rogers (2018).

3.1 Clientes

Uma nova espécie de consumidores emerge globalmente: são os empoderados. Tornou-se mais fácil para eles avaliarem e investigarem as propostas e o posicionamento de uma empresa, relata Kotler (2017). Buscam ativamente por informações para balizar suas decisões de compra, são altamente dependentes da opinião de outras pessoas, e, em muitos casos, estes pontos de vista superam até a preferência pessoal e as comunicações de marketing. O motivo nada mais é que a conectividade, sinal forte que acompanha um perfil urbano, jovem, com grande mobilidade.

Clientes da era digital não são passivos; são como nós em redes dinâmicas, que interagem e constroem marcas, mercados, conduta que reformula o caminho dos consumidores para a compras, revela Rogers (2018).

A possibilidade de consultar várias fontes de dados, aponta Schwab (2018), oferece às empresas conhecimento granular sobre a jornada de compra do cliente, de informações pessoais, comportamentais e emocionais ao seu estilo de vida, que os próprios indivíduos divulgam em suas redes sociais ou industriais. Tudo isso em tempo quase real.

Rogers (2018) enfatiza a importância de analisar o relacionamento da organização com o cliente, que deve ser o primeiro domínio a se considerar para repensar a estratégia para a era digital, conforme a figura a seguir ilustra os pontos que estão mudando drasticamente.

Figura 5 Mudanças nas premissas estratégicas de clientes da era analógica para a era digital

Fonte: Rogers, 2018, p. 38, Adaptação nossa.

Esta tendência traz mais transparência para a cadeia de fornecimento e para os consumidores e consequentemente mais comparações sobre o desempenho dos produtos e serviços. O contraponto dessa tendência, é que "o patrimônio da marca é um prêmio muito difícil de ganhar e fácil de ser perdido. Isso será amplificado em um mundo mais transparente" (SCHWAB, p. 59, 2018). Com um clique, ou melhor, com um toque em suas telas os consumidores migram de marcas, serviços ou agências.

O autor sugere observar os comportamentos dos clientes da organização, identificar o mais marcante e usá-lo a favor da estratégia, seja qual for o setor ou modelo de negócios. Dessa forma, a organização parte de uma mentalidade enraizada na atitude dos consumidores, evitando a armadilha de elencar a tecnologia primeiro, conforme podemos observar em resumo no quadro que segue.

Figura 6 Cinco comportamentos e estratégias das redes de clientes

Comportamentos			Estratégias
	Acessar		Seja mais rápido, seja mais fácil, esteja em todos os lugares, esteja sempre ligado
	Engajar		Torne-se uma fonte de conteúdo valioso
	Customizar (personalizar)		Faça a sua oferta adaptável às necessidades dos clientes
	Conectar-se		Torne-se parte das conversas dos clientes
	Colaborar		Convide seus clientes para ajudá-lo a construir seu empreendimento

Fonte: Rogers, p. 51 (2018) Adaptação nossa.

Os comportamentos que impulsionam suas experiências e interações e exemplos de abordagens são detalhados a seguir:

Acesso:

- Comportamentos: buscam dados, conteúdo de interação com o máximo de rapidez, flexibilidade e facilidade possível, são atraídos por qualquer dado, que lhes ofereça imediatismo do acesso simples e simultâneo.

Abordagens:

- Comércio móvel: *qr code* (código de resposta rápida) para embarque e ingressos ou até para compras de produtos com entrega a domicilio pelo *smartphone* ou usado como chave de hotel mediante aposição de digital;
- Experiências *omini-channel* (todos os canais): experiência integrada entre físico e digital;
- Trabalho na nuvem: serviço de *streaming* (transmissão contínua) de conteúdo ou para armazenamento de arquivos;
- Serviços sob demanda: permitem acesso em qualquer horário e de qualquer lugar, como educação à distância e aplicativos bancários.

Engajamento:

- Comportamentos: anseiam por conteúdo sensorial, interativo e relevante, de realidade virtual a vídeos, o conteúdo é um indutor-chave de envolvimento com clientes.

Abordagens:

- Demonstração de produtos: conteúdo que apresente a proposta de valor tangibilizada de forma envolvente e com elementos de surpresa;
- *Storytelling* (narração de história): cria conteúdo com emoção, de forma cativante, menos específica sobre o produto em si;
- Utilidades: pode favorecer com utilidades na hora certa com diversidade de mídias e aplicabilidades;
- Marcas como editoras: gera conteúdos como guias, entrevistas, com toque de entretenimento em substituição a um catálogo de produtos, por exemplo.

Customização:

- Comportamentos: desejam escolher, modificar e personalizar suas experiências, produtos e serviços. Gostam de variedade e de opor sua escolha pessoal.

Abordagens:

- Mecanismos de recomendação: podem usar dados de comportamento, micro *tags* (etiquetas) ou ferramenta de auto-completar inteligente do *Google*;
- Interfaces personalizadas: aplicáveis *on line* ou física;
- Personalização de produtos e serviços: com nomes, tamanhos ou qualquer toque pessoal que possa ser adicionado confere aproximação;
- Mensagens e conteúdo personalizado: mídias e mensagens conforme áreas de interesse indicadas pelo consumidor.

Conexão:

- Comportamentos: querem conectar-se uns com os outros, compartilhar ideias, opiniões com textos, imagens, vídeos e links para sinalizar onde estão, o que pensam e o que veem.

Abordagens:

- Escuta social: observar conversas entre clientes;
- Serviços sociais ao cliente: respostas às perguntas dos clientes;
- Participação nas conversas: utilizar mídias e redes sociais;
- Solicitação de ideias e conteúdo: fotos, vídeos, pesquisas;
- Hospedagem de uma comunidade: convidar fornecedores, parceiros e clientes para discutir e compartilhar ideias.

Colaboração:

- Comportamentos: sociais, por natureza, desejam trabalhar juntos. Querem colaborar em projetos, metas através de plataformas abertas. Por exemplo, angariar fundos para projetos e causas, abaixo-assinados, construir softwares de código aberto. Clientes novos têm sede de colaboração.

Abordagens:

- Contribuição ativa, passiva ou de *Crowdfunding* (financiamento coletivo);
- Competições abertas: promover uma competição para solucionar um problema ou alistar um grupo de pensadores;
- Plataformas colaborativas: a empresa cria o contexto, oferece uma estrutura e permite que a rede defina o objetivo sobre o qual outros possam construir os resultados.

Estas são ideias que não esgotam o assunto. O importante é trilhar um caminho onde inicialmente define-se o objetivo, seleciona e foca nos clientes, seleciona a estratégia, gera um conceito e define e mede o impacto, aponta Rogers (2018).

O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical, pois antes era facilmente influenciado por campanhas publicitárias, opiniões de autoridades, especialistas e celebridades. Pesquisas recentes relevam que ele acredita mais no fator social, e até mesmo em desconhecidos. Esse comportamento fomentou o crescimento de sistemas de avaliação pública, como *TripAdvisor* (acolhe e publica opiniões de viajantes sobre pontos turísticos, acomodações, restaurantes, entre outros).

Esse comportamento basicamente permite que os consumidores se defendam de empresas ruins, pondera Kotler (2017). Na economia digital, os consumidores se reúnem em comunidades, cujas fronteiras eles mesmos definem, são redes horizontais de comunicação, que promovem a inclusão social e oferecem às pessoas uma sensação de pertencimento.

Neto e Magaldi (2018) enfatizam que economia de escala somente era possível com a expansão das vendas e a redução dos custos. A era digital traz uma nova perspectiva: a organização que consegue atrair mais pessoas para a sua rede apresenta uma vantagem competitiva em relação à concorrência, mesmo não tendo o total controle de seu ciclo produtivo.

No momento em que mais mercados são acessíveis gera-se um efeito de rede, potencializando a atuação da organização. Assim, um sistema cresce exponencialmente à medida que aumenta o número de participantes, gerando mais conexões e, consequentemente, oportunidades.

Para Schwab (2018), o consumidor é quem mais vai ganhar com a 4ª revolução industrial, pois os benefícios da tecnologia são irrefutáveis, deixando a vida mais fácil, mais produtiva.

3.2 Competição

A pergunta-chave para todas as empresas do mundo não é mais "Haverá ruptura em minha empresa?", mas "Quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e como afetará a mim e a minha organização?", reforça Schwab (2018). Isso não significa, de forma alguma, sinais de impotência, mas parte da responsabilidade de envidar esforços para as escolhas e realizações que faça com que que seja uma oportunidade.

Algumas empresas e seus dirigentes perceberam essa exigência e se adequaram com velocidade ao cenário. Entretanto, "organizações seculares perdem relevância e são subjugadas à segunda divisão do mundo empresarial, tornando seus negócios obsoletos, ultrapassados." (NETO e MAGALDI, p. 17, 2018).

Rogers (2018) ilustra os principais vetores de mudança trazidos pela era digital no campo da competitividade, que foi estruturalmente impactada.

Figura 7 Mudanças nas premissas estratégicas de competição da era analógica para a era digital

Fonte: Rogers, p. 78 (2018). Adaptação nossa.

A revolução digital está redefinindo a competição e o relacionamento entre as organizações em diversas vertentes. As plataformas expandiram sua abrangência, o que promoveu a desintermediação e reformulação de canais e parcerias. Uma visão mais ampla: o cerne da competição se dá menos dentro dos setores de empresas semelhantes, perpassando-os e envolvendo parceiros que possuem confiança mú-

tua para auferir sucesso. A transformação digital incrementa a relevância da coopetição, "em que as empresas que competem diretamente em algumas arenas também atuam como parceiros em outras" (ROGERS, p. 77, 2018)

Kotler (2017) complementa "a conectividade intensifica a dinamicidade do mercado cogitando-se até a impossibilidade de uma empresa alcançar o sucesso sozinha e contando apenas com recursos internos".

Neto e Magaldi (2018) afirmam que, para consolidar um novo modelo de gestão, se faz necessária a revisão do que tem sido praticado até então para promover mudanças estruturais. Recomenda-se a análise de todos os agentes que impactam a atividade da empresa, assim pode-se identificar quais forças podem somar ou extrair valor para o seu negócio.

A visão de competitividade sempre esteve ligada à escolha de uma opção em detrimento de outra, conhecida como *trade off*, motivada pelos vetores estratégicos da organização. E a tecnologia aliada à conectividade mexe com esses limitadores, como por exemplo, tamanho *versus* diferenciação que não precisa mais ser um *trade off* como foi visto até então, pois pode-se ter as duas escolhas em uma única estratégia, elucidam Neto e Magaldi (2018).

A maneira como as organizações se relacionam entre si passou por uma mudança estrutural com amplificação de negócios em plataforma, de lineares para modelos mais voltados para rede, explica Rogers (2018). Usualmente são mais leves em ativos e grandes em receitas, porém a grande diferença está na forma de condução.

> Em vez de desenvolver atributos e convencer cliente os clientes a usar seus produtos e serviços, os negócios de plataforma constroem ecossistemas e induzem os clientes a interagir uns com os outros. Em vez de simplesmente pagar por serviços recebidos, os clientes fornecem e recebem valor. Em consequência o valor das plataformas cresce à medida que mais pessoas utilizam (NETO E MAGALDI, p. 79, 2018).

Segundo Rogers (2018), na era digital as empresas se deparam com formas muito diferentes de relacionar, há uma mistura inconstante de cooperação e competição, sendo três os principais motivos:

1. Cada vez menos um confronto e um jogo de soma zero;
2. As definições e as fronteiras dos setores estão cada vez menos delimitadas, fluidas, gerando uma concorrência mais assimétrica;
3. Relacionamento com parceiros, canais de venda e cadeia de fornecimento estão sendo reorganizados com regularidade.

A competição poderia resumir seus objetivos como vencer, ser o melhor, superar concorrência. O foco muda para a importância de encontrar uma maneira única de gerar valor para os clientes, onde há cooperação e competição. O termo competição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff, cuja visão é que empresas rivais devem cooperar para "aumentar o bolo" enquanto competem entre si para "repartir o bolo".

As fronteiras dos setores são muito mais voláteis em decorrência das mudanças tecnológicas. As empresas terão de lidar gradativamente mais com negócios que não são parecidos com os delas. Ou seja, há um deslocamento de concorrentes simétricos para assimétricos.

Quando oferecem proposta de valor e modelo de negócios similares, por exemplo, BMW e Mercedes Benz, que compreendem veículos com características comuns, fábrica, revenda, esse é um exemplo claro de uma concorrência simétrica. Os concorrentes assimétricos são muito diferentes, contam com propostas de valor semelhantes, porém os modelos de negócios não são os mesmos. Um fabricante como BMW tem como concorrente assimétrico o Uber, se os consumidores passarem a comprar menos carros porque este serviço começou a atender às necessidades de transporte destes consumidores.

Rogers (2018) afirma que o relacionamento entre os parceiros da cadeia de suprimentos é uma das maiores fontes de disrupção e reconfiguração de negócios em razão da transformação digital. Aqueles que produzem, fornecem insumos, criam valor, deixam de ser elos e passam a distribuir ou vender esses bens e serviços para seus próprios clientes. Isso consiste na desintermediação, a remoção de um intermediário ou agente de uma série de transações de negócio. A internet é força motora deste processo por tornar muito mais fácil a entrega de bens e serviços a qualquer público que queira adquiri-los.

As plataformas também possibilitam o efeito reverso, a intermediação, quando um novo negócio consegue se inserir entre clientes e empresas que antes vendia-lhes diretamente. Isso é possível por ter a capacidade de criar uma base tão valiosa para os clientes e porque as empresas identificam aí uma oportunidade de alcançar um público maior. A vantagem para o novo negócio é uma remuneração pelo serviço prestado. Um exemplo é o *Facebook* com o intermediário de leitores de notícias e *iFood* para pedido e entrega de comida.

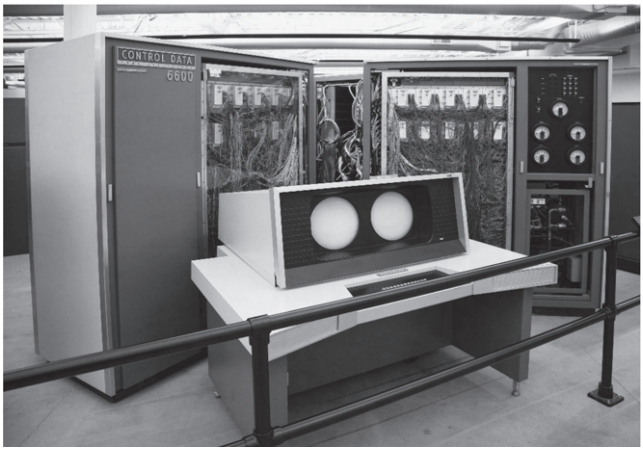
O sucesso na era digital não compreende uma simples migração de inimigos viscerais para parceiros fraternais e, sim, como uma combinação dinâmica entre cooperação e competição, conclui Rogers (2018).

3.3 Dados

O avanço brutal da força tecnológica coloca à disposição das empresas e da sociedade tecnologias e capacidade de processamento infinitamente superiores ao

que tínhamos há três ou cinco anos, relata Sampaio (2018). O CDC 6600, primeiro supercomputador que surge em 1964, apresentava a capacidade de processar 300 mil *Flops* (*FLoating-point Operations Per Second* – operações de ponto flutuante por segundo). Hoje contamos com máquinas muito menores e mais baratas em nossas mesas de trabalho e em nossos bolsos. O iPhone 5S, por exemplo, é capaz de processar 768 trilhões de *Flops*. Além da alta capacidade de processamento, dispomos de um avanço exponencial da capacidade de conexão, *download* e *upload*.

Figura 8 Supercomputador CDC 6600

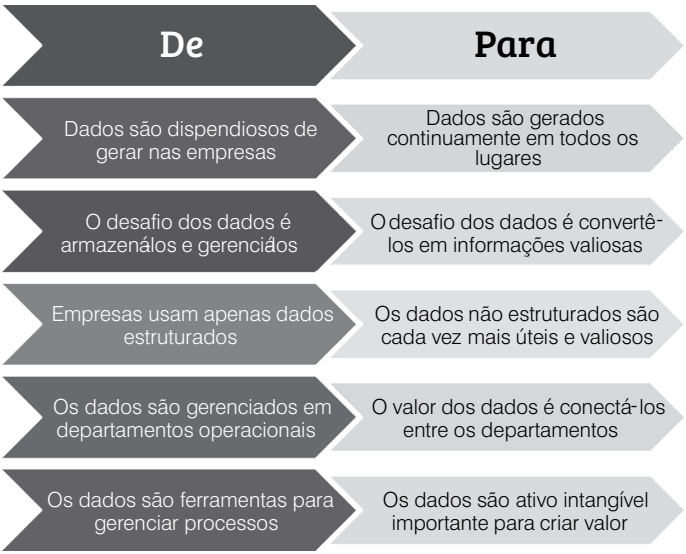


Fonte: Wikipedia. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/CDC_6600>. Acesso em 01 mar. 2019.

O papel dos dados para os negócios está mudando radicalmente, até então utilizados em uma determinada operação e em silos. A revolução digital traz novas fontes de dados, diferentes aplicações e um essencial vetor de inovação, contextualiza Rogers (2018). Diariamente um volume cada vez maior de dados precisa ser captado, analisado, gerenciado e convertido em informações confiáveis, constituindo um importante ativo estratégico e fonte de inovação, aumento de receita, criação de valor e vantagem competitiva.

Rogers (2018) ilustra os principais vetores de mudança trazidos pela era digital no campo de dados, que foi estruturalmente impactada.

Figura 9 Mudanças nas premissas estratégicas de dados da era analógica para a era digital



Fonte: Rogers, p. 78 (2018). Adaptação nossa.

Para Neto e Magaldi (2018) será necessária uma reorganização da atuação das empresas para a transição a uma mentalidade baseada em informação. Com o desenvolvimento tecnológico, o digital traz consigo uma velocidade acelerada e produtos muito mais baratos do que nos negócios tradicionais, tendo como resultado uma torrente de mudanças sem paralelo na história recente da humanidade.

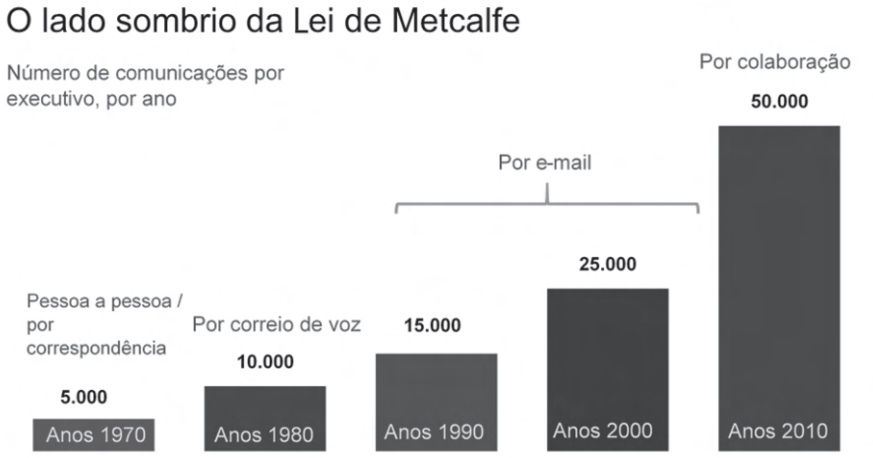
A condução de negócios na era digital exige a mudança do significado e importância atribuídas aos dados. No passado as organizações utilizavam dados na análise de desempenho, gerenciamento de processos, previsões e planejamento de longo prazo. Eram caros para obtenção e armazenamento e difíceis de se conseguir, pontua Rogers (2018). Atualmente, existe uma quantidade ilimitada de dados disponíveis fora da empresa, assim como de funcionalidades e possibilidades de aplicação. O maior desafio é a exploração e transformação em ideias úteis.

Para Schwab (2018), a habilidade de entender e gerir esses dados está melhor a cada minuto. O uso de um grande conjunto de dados vai possibilitar a tomada de decisão mais rápida e, consequentemente, reduzir a complexidade. Para isso os dados precisam ser confiáveis, assim como os algoritmos utilizados para as análises.
Tecnologia e comunicação impõem uma ruptura na forma de conduzir negócios, pontuam Neto e Magaldi (2018). Quanto maior a rede, maiores as interações entre os integrantes; quanto mais interações, mais valiosos são os dados, que geram mais interações na rede _ esse é um ciclo virtuoso de interações que pode ser usado para

aumentar redes. Entretanto há de se ponderar que este mesmo fator dentro das organizações pode gerar um fardo que golpeia a agilidade da sua atuação.

A Lei de Metcalfe propõe que, conforme o custo da comunicação cai, cresce exponencialmente o número de interações, assim como o tempo despendido para tal, relatam Garton e Mankins (2017).

Figura 10 O Lado Sombrio da Lei de Metcalfe



Fonte: Bain e Company, *apud* Garton e Mankins (2017 p. 44). Adaptação nossa.

Diferentemente dos ativos financeiros, o tempo das organizações não é administrado com tanto rigor, e estima-se que o número de mensagens disparou para 50 mil por ano, considerando a sobreposição de redes: telefone, e-mail e mensagens instantâneas. Conforme estudo apresentado pelos autores, uma empresa típica desperdiça em média 21% seu tempo produtivo, o equivalente a um dia por semana com comunicações desnecessárias. Receber, responder e os efeitos de cada mensagem traz um ônus para o indivíduo e acaba envolvendo mais colaboradores. Certamente lidar com essa torrente de informações é um dos maiores desafios.

Uma das principais promessas da tecnologia é que o tempo seria otimizado, poupando os funcionários de tarefas repetitivas. Entretanto, nunca foi tão urgente a gestão do valor do tempo nas organizações. Dentre as possíveis atitudes para otimizar este valioso recurso, os autores supracitados listam:

- Saber para o que está sendo empregado o tempo da organização;
- Ser implacável com a definição de prioridades;
- Disponibilizar o fornecimento de feedback instantâneo;

- Criar um orçamento de tempo para atividades;
- Adotar e disseminar um novo protocolo de comunicação, evitando mensagens com cópias desnecessárias, redundância de meios de comunicação para uma mensagem, respostas de simples agradecimento, dentre outras;
- Repensar o modo como são conduzidas as reuniões presenciais, exigir preparação prévia para encurtar introduções, sempre que possível encurtá-las, ser metódico no propósito e condução, definir uma pauta clara e seletiva e sempre refletir se uma reunião é a opção certa.

O tempo continua sendo o recurso mais escasso da organização, não existe dinheiro capaz de comprar um dia de 25 horas ou recuperar uma hora perdida em uma reunião que poderia ser resumida um e-mail. A organização que investir tempo para gerar o maior valor possível certamente encontrará mais produtividade e resultado em suas operações. Tempo e dados constituem os ativos intangíveis.

Rogers (2018) pontua que, para lidar com os dados como ativo, é preciso traçar uma estratégia que engloba entender quais tipos de dados serão valiosos ao utilizá-los, que exemplificamos a seguir:

Figura 11 Principais Tipos de Dados para a Estratégia de Negócios

Tipos de Dados	Exemplo		Utilidade
Processos de negócio	Estoques Vendas Recursos humanos		Gerenciar e otimizar as operações de negócios, reduzir riscos, elaborar relatórios externos
Produtos e serviços	Dados sobre mapas para o Google Dados sobre empreas para o Bloomberg		Cumprir a proposta de valor central dos produtos ou serviços da empresa
Clientes	Compras Comportamentos Interações Comentários e avaliações		Oferecer uma visão completa do cliente e permitir interações mais relevantes e valiosas

Fonte: Rogers, p. 127 (2018). Adaptado.

Na montagem da estratégia de dados, o ponto de partida são os dados gerados no negócio. Caso haja lacunas será preciso descobrir qual a melhor fonte fora da empresa: participação de usuários, parceiros da cadeia de fornecimento, dados públicos, compra ou troca de dados.

Nesse sentido, percebe-se um grande impacto do *Big Data* (grande quantidade de dados), que compreende dados estruturados (que podemos dispor em colunas, fileiras bem-organizadas) e não estruturados, como vídeos, áudios, fotos e postagens em redes sociais, compartilhamento de localização.

Dados de redes sociais são construídos por mais de um bilhão de pessoas, são ininterruptos, acontecem em tempo real, entretanto tudo isso se resumiria a um emaranhado sem ferramentas para analisá-los. O processamento da linguagem natural combinado à capacidade de aprendizado de máquina permite que os programas peneirem a matéria-prima a granel das mídias sociais e identifiquem padrões a serem analisados por gestores humanos para reconhecerem tendências, aponta Rogers (2018).

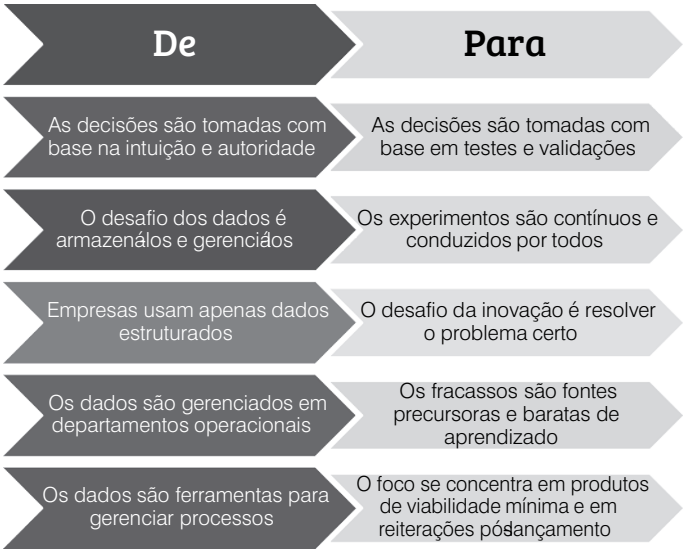
Os algoritmos são cada vez mais capazes de trazer respostas, mas ainda dependem de gestores humanos para realizar as perguntas certas, com base no que é importante para a empresa.

3.4 Inovação

A inovação é um dos temas que mais ganham força com a revolução digital. Neto e Magaldi (2018) reforçam que a transformação do ambiente de negócios requer que as empresas inovem constantemente para ficarem aptas a atender às novas demandas dos consumidores e a dinâmica competitivas.

Definimos inovação como uma mudança no produto, serviço ou processo de negócio que possa agregar valor. "Pode variar desde incremental até a criação de algo novo e sem precedentes". Trata-se de um processo, em que as organizações desenvolvem, testam e lançam novas ideias no mercado. Rogers (2018) ilustra os principais vetores de mudança trazidos pela era digital no campo de inovação, que foi impactada:

Figura 12 Mudanças nas Premissas Estratégicas de Inovação da Era Analógica para a Digital



Fonte: Rogers, p. 165 (2018). Adaptação Nossa.

Com a transformação digital, uma nova abordagem em relação ao tema se faz necessária. Antes o processo era focado no produto acabado, testes eram caros e difíceis e o feedback do mercado entrava tardiamente no processo. Por isso mitigar riscos e evitar o fracasso eram as principais preocupações, afirmam Neto e Magaldi (2018).

Na era digital a inovação se dá de forma completamente diferente, a experimentação é rápida e o aprendizado é contínuo. No lugar no produto, a principal motivação é identificar um problema e buscar diversas possibilidades de resolvê-lo. Para o autor, cabe à organização se concentrar no desenvolvimento e na repetição reiterada de protótipos de viabilidade mínima – antes, durante e até depois do lançamento. Em todas as fases, testam-se os pressupostos e tomam-se as decisões com base na validação pelos clientes e nas respostas do mercado, relata Rogers (2018).

Neto e Magaldi (2018) relembram que até então a maioria das empresas optava por estratégias de curto prazo, em detrimento de envidar esforços para a longevidade da empresa através da inovação. O horizonte ficava centrado no imediatismo, e pesquisa e desenvolvimento permaneciam em segundo plano, muitas vezes escolhendo por não corroer o lucro distribuído aos acionistas. Este comportamento gerava uma assimetria capaz de potencializar a depreciação de empresas tradicionais no longo prazo, garantindo margem para os concorrentes pequenos e ágeis ampliarem suas operações.

Os líderes do atual cenário empresarial precisam se preparar para garantir resultados e criar bases que para não tornarem seu modelo obsoleto, relatam Neto e Magaldi (2018). A liderança passa por uma mudança de paradigma, "líder é quem faz as perguntas certas, não quem alega ter as respostas certas" (ROGERS, p. 164, 2018).

Neto e Magaldi (2018) afirmam que dois motores são indispensáveis para a sustentabilidade e inovação:

1. Foco na operação atual: necessário atuar com disciplina, melhoria contínua nos processos e monitoramento constantes da gestão de riscos para a operação;
2. Foco no futuro: gestão voltada para agilidade, maior propensão ao risco, originalidade. Orientada a criar um negócio mais apto a catalisar demandas dos clientes, gerir ameaças e oportunidades, com foco no longo prazo.

Vale ressaltar que é tentador desprezar o motor 1, considerando que inovações, descobertas e iniciativas transformadoras são muito mais glamourosas. No entanto, o descuido com este equilíbrio possivelmente vai provocar a falta de ar para os investimentos no motor 2, já que os resultados do presente são o combustível para os investimentos no futuro, afirmam Neto e Magaldi (2018).

Uma das principais ferramentas para implementar inovação é a experimentação, um processo iterativo e repetitivo de aprendizado daquilo que funciona e não funciona. Envolve olhar para fora em busca de soluções, exige a mentalidade de aprender em vez de apenas planejar e decidir, tem sua base nos testes de pressupostos e aumenta o conhecimento organizacional, aponta Rogers (2018).

Ao passo que as tecnologias digitais tornam a experimentação rápida mais acessível, se torna também mais necessária, aumentando a velocidade com que as empresas são impelidas a inovar para acompanhar a mudança acelerada do ambiente de negócios.

Aplicar a experimentação pode não ser fácil, afirma Rogers (2018), entretanto, a observação de empresas de sucesso aponta para alguns princípios a serem aplicáveis a ambos os tipos de experimentos:

- Aprenda cedo ou arque com o custo de descobrir tarde;
- Seja rápido e iterativo, velocidade e agilidade são importantes;
- Apaixone-se pelo problema e não pela solução, mantenha o foco no cliente;
- Receba feedback confiável de quem realmente interessa e não de colegas, chefes e ou si mesmo;

- Meça o que importa agora, eleja uma métrica mais crítica;
- Teste seus pressupostos, para evitar riscos e agregar conhecimento à proposta;
- Fracasse com inteligência, é inevitável e faz parte do processo. Errar cedo gastando o mínimo possível, aprender, aplicar e compartilhar o que aprendeu.

O autor apresenta dois modelos de experimentação:

- Convergentes: têm formato mais formal, voltados para medir a causalidade e implementados para testar e otimizar elementos-chave, eliminando opções até atingir o objetivo;
- Divergentes: têm formato mais informal, por sua vez, exploram as opções, com foco voltado para os efeitos e significados, e geram novas questões a serem exploradas.

Figura 13 Dois Tipos de Experimentos: Convergentes e Divergentes

Experimentos Convergentes	Experimentos Divergentes
Exemplo: Teste de A/B atributos ou teste de preços	Exemplo: pôr um protótipo nas mãos do cliente
Projeto experimental formal (científico)	Projeto experimental informal
Faz uma pergunta exata ou um conjunto finito de perguntas	Apresenta um conjunto desconhecido de perguntas
Procura dar uma resposta	Pode dar uma resposta ou fazer outras perguntas
Precisa de uma amostra representativa dos clientes (grupos de teste e de controle)	Precisa dos clientes certos (que podem não ser os clientes médios)
Precisa de uma amostra estatisticamente válida	Tamanho da amostra pode variar
Foco na causalidade direta	Foco em efeitos e significados
O objetivo é testar a coisa em si	O objetivo é testar um protótipo rudimentar, na medida do possível, para a questão (“bom o suficiente”)
Confirmatório	Exploratório
Útil para otimização	Útil para geração de ideias
Comum nas útlimas fases de uma inovação	Comum nas primeiras fases de uma inovação

Fonte: Rogers, p. 170 (2018). Adaptado.

Uma poderosa ferramenta complementar da experimentação:

> O *Design Thinking* é um processo colaborativo que usa a sensibilidade e a técnica criativa para suprir as necessidades das pessoas não só com que é tecnicamente visível, mas com uma estratégia de negócio viável. Em resumo, o *Design Thinking* converte necessidade em demanda. É uma abordagem centrada no aspecto humano destinada a resolver problemas e ajudar pessoas e organizações a ser mais inovadoras e criativas (SAMPAIO, p. 85, 2018).

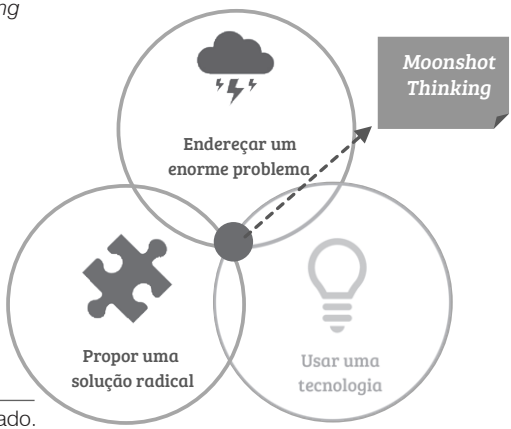
Este recurso é largamente utilizado por empresas para resolver problemas complexos e promover reflexões através da priorização das pessoas como o centro do negócio, relata Sampaio (2018). O *Design Thinking* é composto por quatro etapas:

- O quê: explorar a realidade atual, aprofundar o conhecimento da situação e contexto em que se insere o desafio a ser resolvido;
- O se: extrapolar o futuro e constrói alternativas;
- O que encanta: experimentar, prototipar, aprender com feedback e escolher a alternativa mais adequada;
- O que funciona: ajustar o produto de forma colaborativa, fazer um lançamento controlado e finalmente lançar ao mercado.

Durante o processo é exercida a capacidade de criar visualizações de ideias e conceitos, organização e comunicação, além da criação de histórias que cultivem a empatia necessária para transformar ideias em realidade (*storytelling*).

Para nortear as estratégias pode-se aplicar o conceito de *Moonshot thinking* (pensamento de atirar na Lua). Consiste em desafiar o senso comum, buscando soluções ambiciosas para grandes problemas, e a predileção recai sobre aqueles considerados impossíveis, relaram Neto e Magaldi (2018). Uma proposta *Moonshot* deve:

Figura 14 Fundamentos de *Moonshot Thinking*



Fonte: Neto e Magaldi, p. 177 (2018). Adaptado.

A proposta do Moonshot Thinking é promover melhorias em 10 vezes e não em 10%. Em vez de promover uma melhoria incremental, limitada àquilo que já existe, busca-se um progresso exponencial. Isso implica traçar novos caminhos, desconstruir o que já existe e investir em soluções ousadas. Não há expectativa de retornos em curto prazo desses projetos ou de análise rigorosa de riscos envolvidos em seu desenvolvimento, afirmam Neto de Magaldi (2018).

Bezerra (2018) conclui que para inovar é preciso preparação para lidar com a uma imensidão de fatores interconectados sem se perder. A tendência de sofisticação, a complexidade e o ritmo das mudanças estão em constante aceleração. Nossas máquinas de inovar são, na verdade, os maiores agentes de mudanças que conhecemos. "Mudança é o resultado da tensão acumulada dentro uma unidade complexa" (Irme Lakatos, *apud* BEZERRA, 2018, p. 22, 2018).

Darwin nunca incorreu que o mais forte ou o mais inteligente é aquele que sobrevive; o que disse, na verdade, foi que sobrevive quem está mais preparado para mudanças, o mais adaptável. Esse é um excelente caminho para pessoas e empresas interessadas em inovar (BEZERRA, 2018).

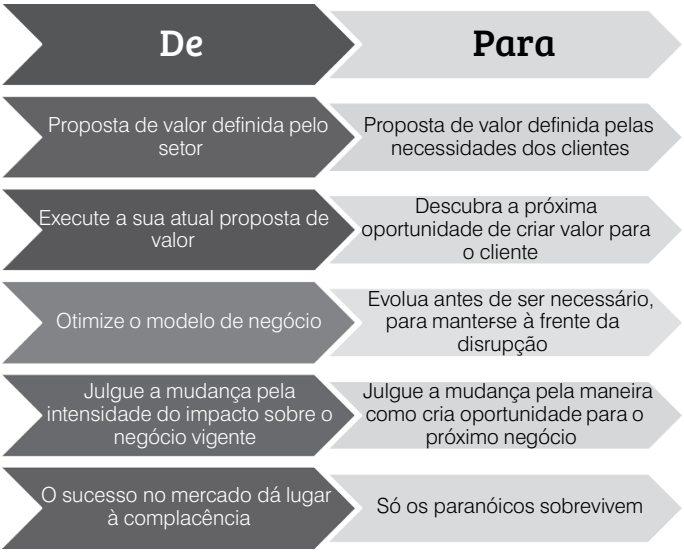
3.5 Valor

Convencionalmente, a proposta de valor de uma empresa representava algo consolidado, fonte de vantagem competitiva sustentável ao longo prazo. Buscava-se uma oferta diferenciada para usar no posicionamento no mercado e atuava-se de forma a otimizar seu modelo de negócio, relata Rogers (2018). Para Neto e Magaldi (2018), tradicionalmente, possuir ativos, era fator determinante de sucesso e de controle da cadeia de valor.

Contudo, na era digital, é aconselhável adotar uma postura flexível na execução e na entrega de valor, afirma Rogers (2018). Na estratégia digital os maiores ativos são a comunidade que estimula interações, seus participantes e as informações que alimentam os negócios de valor, que não objetivam o acúmulo de ativos, e, sim, sua atratividade para todos os componentes e harmonização de suas plataformas, reforçam Neto e Magaldi (2018).

A proposta de valor não será mais uma resposta, e, sim, um emaranhado de constantes perguntas como: "Para que existe minha empresa? Que necessidades ela atende? Elas ainda são relevantes? Qual é mesmo meu negócio?" (ROGERS, p. 217, 2018). Na imagem a seguir, podemos observar a contraposição da era digital e analógica, na forma como se cria, entrega, contextualiza e propõe valor nos negócios.

Figura 15 Mudanças nas Premissas Estratégicas de Valor da Era Analógica para a Digital



Fonte: Rogers, p. 217(2018). Adaptação nossa.

Um importante vetor de mudanças, apontado por Kotler (2017), é a derrubada das barreiras entre setores, que terminam por convergir e integrar um ou mais setores da economia. Quando a escolha fica entre competir ou atuar em sinergia, na maioria dos casos, a segunda opção prevalece.

Neto e Magaldi (2018) complementam que a criação de valor monetário não é necessariamente gerada na relação entre clientes e a empresa. O incentivo às interações, trocas e ao compartilhamento de informações pode criar um ecossistema que vai gerar valor monetário de forma distribuída para os participantes.

Também por este motivo, Kotler (2017) defende que conhecer e mapear o caminho do consumidor, apesar de complexo, pode conferir valiosas pistas para retenção e conquista de novos clientes. O autor orienta mapear impressões comuns entre os clientes, detectar possíveis pontos de contato e verificar seu comportamento em cada uma das fases:

- Assimilação: são passivamente expostos a comunicação da empresa, experiencias ou opiniões de clientes sobre a marca, produto ou serviço;
- Atração: processa informações recebidas, cria memória de curto ou longo prazo;
- Arguição: por curiosidade há uma busca ativa por informações, consumidor pede conselhos, pesquisa *on line*, testa em lojas físicas;

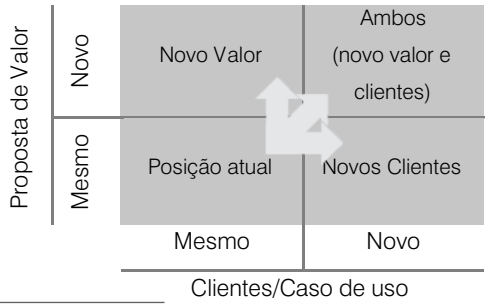
- Ação: compra, usa, pode reclamar se houver algum problema;
- Apologia: se a experiência for positiva, cliente continua usando, recompra e recomenda. O oposto também acontece.

Kotler (2017) enfatiza que, apesar de a adaptabilidade e flexibilidade serem competências-chave de sucesso, o posicionamento precisa ser de uma personalidade autêntica, o ativo mais valioso, dada à transparência dos negócios atualmente.

Neto e Magaldi (2018) reafirmam a valia de conhecer a jornada dos clientes para que, por meio do relacionamento, as organizações possam desenvolver negócios sinérgicos, subsidiando suas bases de informações para atender às atuais e futuras demandas de seus clientes. A mais marcante face da transformação digital, a desintermediação que leva mercados inteiros à contração, precisa ser levada em consideração quando se fala em repensar estratégia de entrega de valor.

Quando empresas se veem em posição constrangedora de mercado, seja por uma nova tecnologia, perda de relevância ou serviço que já ofereceu muito valor, Rogers (2018) sugere caminhos a trilhar:

Figura 16 Três Rotas de Saída de Um Mercado em Contração



Fonte: Rogers, p. 218 (2018). Adaptado.

Conquistar novos clientes e manter a base de produtos é a primeira rota de saída a ser considerada, o que pode ser difícil se a empresa estiver inserida em um mercado aberto. A nova base de clientes pode ser simplesmente um nicho menor ou o público de outras localidades ou ainda uma nova estratégia de distribuição.

A segunda rota de saída consiste em manter os clientes e oferecer um novo valor adaptado e que continue relevante em face das novas necessidades desses clientes. Isso exige abandonar as antigas fontes de sucesso. Ao invés de se perguntar "Como fazer com que meus clientes continuem comprando meus produtos?", indagar "Como tornar-me tão valiosa para meus clientes como já fui no passado, ou até mais?".

Em alguns casos a terceira rota, novo valor e novos clientes pode ser necessária quando há uma mudança drástica na proposta de valor, permitindo acesso a novo mercado de clientes.

Rogers (2018) conclui que na era digital a organização que se depara com a decadência tem mais chances de descobrir mercados que não imaginava alcançar antes, dado que a digitalização derruba barreiras de entrada. Qualquer empresa que se encontre em um mercado em contração, o foco em adaptar sua proposta de valor para continuar sendo relevante é absolutamente essencial. Entretanto, não há necessidade de esperar pela crise, "na era digital só os paranoicos sobrevivem", cita Andy Grove, lendário líder da Intel.

4. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A ATIVIDADE BANCÁRIA

Coabitam as tecnologias digitais, inovações, rupturas, o novo, com o tradicional, fundado em séculos de convivência e desenvolvimento humano, contextualizam Neto e Magaldi (2018). Para entender como a transformação digital exerce impacto sobre o sistema financeiro tradicional é relevante revisar as atividades bancárias por essência.

Na era industrial, o funcionamento dos bancos viabiliza a organização de dois principais componentes do sistema financeiro: a moeda e o crédito, relata Mcmillan (2018). Este se refere à confiança entre duas partes, para efetuar transações comerciais e financeiras ao longo do tempo. Sob a perspectiva dos tomadores, é vantajoso receber uma quantia hoje e usufruí-la, mesmo que tenha que pagar juros por isso no futuro. Sob a ótica dos emprestadores, é mais vantajoso deixar de dispor dos benefícios do capital atualmente, mediante à percepção de remuneração no futuro.

Portanto, crédito fundamentalmente envolve tempo, incertezas e interesses conflitantes, permeado por informações assimétricas, onde o tomador detém mais informações do que aquele que empresta o valor, pondera o referido autor. A assimetria de informações gera risco de crédito, quando não seja cumprido o acordado incialmente entre as partes. A prevenção de perda dos recursos implica que este risco seja manejado de alguma forma.

Os bancos são únicos na atividade de conciliar os diferentes interesses em relação ao capital e às necessidades conflitantes de tomadores e emprestadores, ficando à cargo de agências classificadoras de risco e entidades que atuam em proteção ao crédito a atividade de monitoramento e controle do risco de crédito, cita Mcmillan (2018).

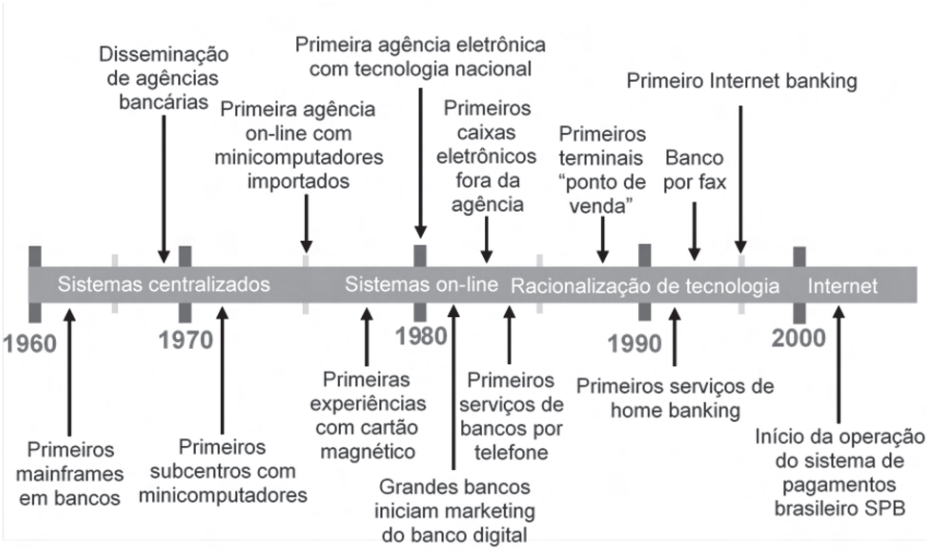
Outro principal papel desempenhado pelos bancos surge dos custodiantes, que guardavam ouro e moedas para seus clientes e intermediavam operações entre pagadores e recebedores através de lançamentos contábeis entre seus clientes.

Isso continua ocorrendo até hoje, agora com mecanismos mais desenvolvidos, como compensação de cheques, cobrança de títulos, entre outras soluções de pagamento interbancárias, comenta o mesmo autor.

Diniz (2004) relata que o início da automação bancária abrange atividades de atendimento e relacionamento com cliente, tais como a utilização de cartões magnéticos, redes de caixas eletrônicos, sistemas de aplicação e resgate automáticos, e serviços de atendimento por telefone.

A disseminação do uso de computadores pessoais e a abertura da internet para uso comercial nos anos 90 tornou mais atrativo o acesso às informações bancárias. Tais avanços dispensaram a necessidade de instalação de um software específico para acesso ao banco, como vinha sendo feito até então, resultando em baixíssima taxa de uso. O uso de home banking se torna realmente expressivo entre 2000 e 2001, com contínuo crescimento de adesão.

Figura 17 Fases da automação bancária no Brasil



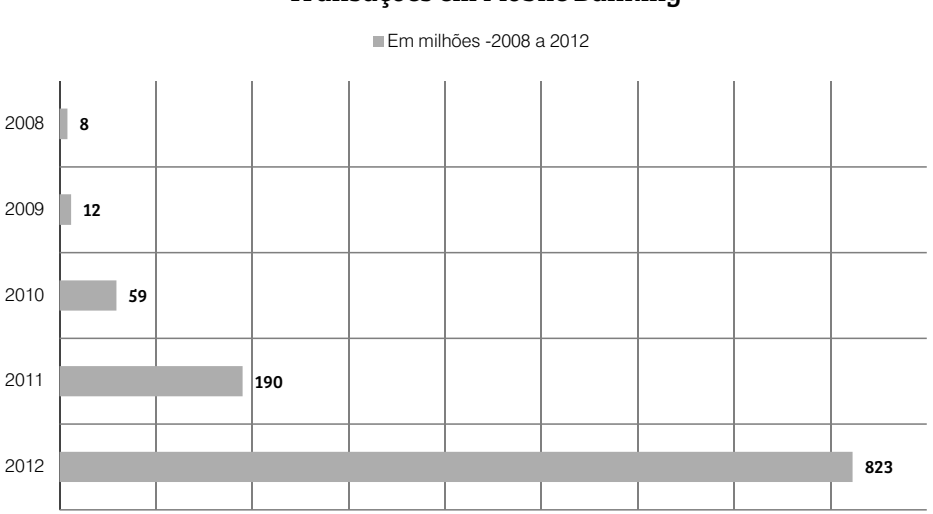
Fonte: Diniz (2004) p. 4. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34691/33497>. Acesso em: 13 mar. 2019.

A Febraban (2012) relata que o aumento da demanda por serviços financeiros, a expansão da bancarização e ampliação da utilização de cartões de crédito incentivam os bancos a investir em capilaridade, facilidades de acesso e aumento da rede física de atendimento, e ampliação da oferta de terminais de autoatendimento. Este foi o cenário fértil que precedeu os meios digitais de atendimento. Surge o desafio de planejar o investimento em tecnologia para balancear eficiência e experiência do cliente.

A pesquisa da Febraban (2012) apresenta um aumento do uso de *internet banking, entre 2008 e 2009*, superior ao crescimento de acesso da população brasileira à internet, o que aponta que não se trata apenas de inclusão digital, mas de inclusão financeira e mudança de hábitos.

Entretanto, quando falamos apenas de *Mobile Banking*, o percentual de adesão a este canal demonstra o mesmo ritmo do crescimento dos smartphones em uso no Brasil. A conveniência, fator-chave para o sucesso do mobile, apresenta em 2012 um crescimento exponencial, como o gráfico a seguir demonstra:

Figura 18 Transações em Mobile Banking de 2008 a 2012



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia bancária, p. 28, Febraban (2012). Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/febraban_pesq_tec_banc_2012?e=15550915/12292318>. Acesso em: 13 mar. 2019.

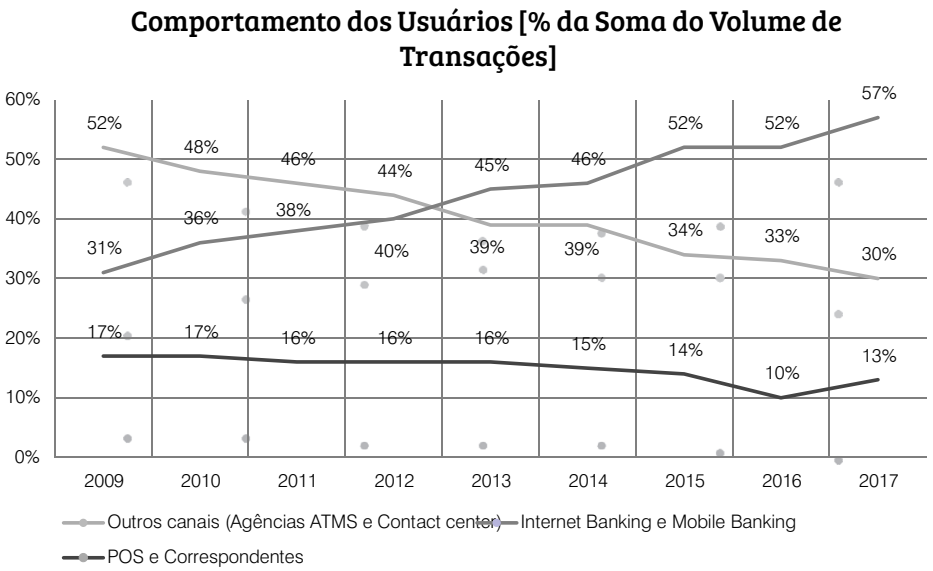
Neste momento, os serviços financeiros para dispositivos móveis são impulsionados pela convergência do desenvolvimento de outros atores, como fabricantes dos aparelhos, redes de pagamento, comerciantes, consumidores, operadoras de telefonia móvel, bancos, influenciando mutuamente sua forma de atuação e competição, cada um contando com interesses e necessidades distintas, aponta Febraban (2012).

Dentre os desafios que os bancos brasileiros passaram a enfrentar diante da mudança exponencial do uso de Mobile podemos citar o aumento da sofisticação tanto em serviços quanto em produtos (previdência privada, crédito imobiliário) e expectativas dos clientes, pressão pela redução de taxas em conjunto com outros fa-

tores da época, como a regulação do sistema e aumento da necessidade de capital. Em consequência algumas instituições financeiras revisaram seu modelo de negócio (distribuição, segmentação de clientes, formato do atendimento).

Percebe-se uma evolução considerável em relação à disponibilidade e comodidade, uma experiência mais fluida e satisfatória para os clientes. A Febraban (2013) aponta que estes foram os principais motivos do crescimento do uso de canais digitais em detrimento dos outros, o que aponta o gráfico a seguir:

Figura 19 Internet e Mobile Banking Ultrapassam Outros Canais



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, p. 14, Febraban (2013) e p. 24, Febraban (2018). Disponível em: <https://ciab.com.br/publicacoes/#pesquisa-febraban>. Acesso em: 13 mar. 2019.

A tecnologia promove uma mudança na lógica dos negócios, e a pesquisa Febraban revela que a maior parte das instituições financeiras está investindo fortemente em tecnologias. A pesquisa Febraban (2017) relata as principais, considerando o ano de 2016, conforme a seguir.

Para lidar com o *big data*, os bancos têm se utilizado de *Analytics*, que representa 47% dos investimentos do setor. Esta ferramenta permite verificar padrões, aumentar a segurança e prospectar oportunidades futuras, relata a Febraban (2017).

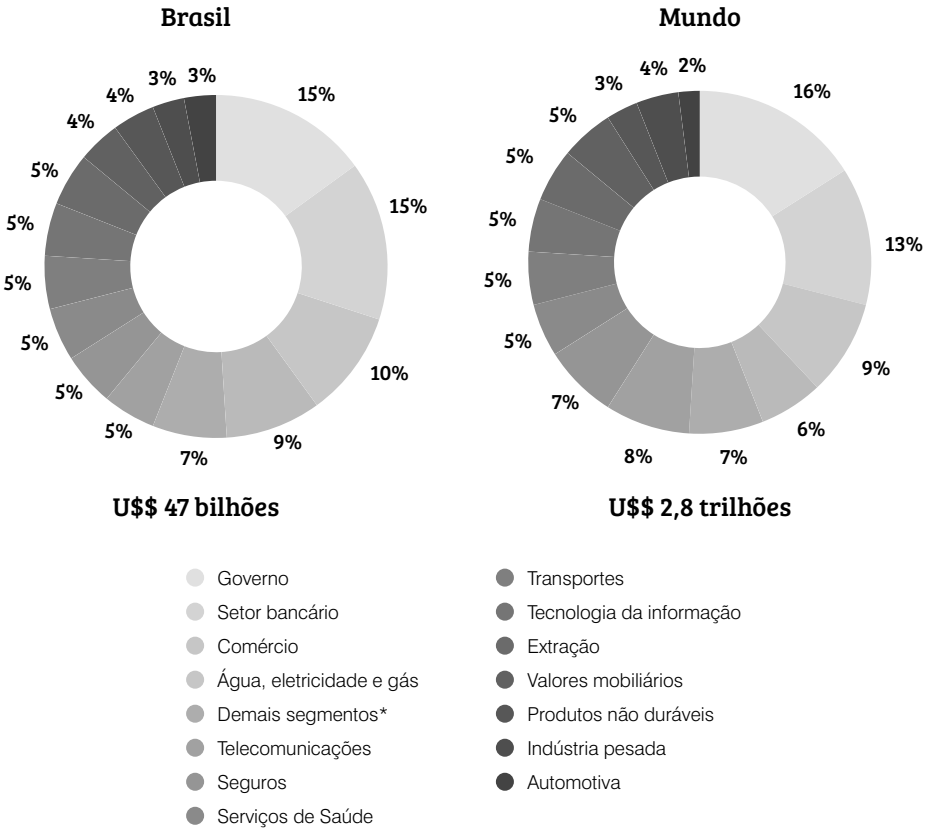
A computação cognitiva compreende 18% dos recursos, aplicada na simulação do comportamento humano, abarcando conhecimento de máquina, processamento em linguagem natural, reconhecimento de voz e visão computacional.

Outra frente de investimento é o aprimoramento da experiência digital dos clientes melhorando as condições de realizar transações financeiras, a customiza-

ção pelo cliente, a melhoria na acessibilidade e integração multicanal (remoto, videoconferência, chat). Existe também a sinalização de 65% dos bancos no estudo de implementação do *blockchain*.

A tecnologia tem forçado diversos setores a repensar seus investimentos nesta área. O gráfico a seguir evidencia os recursos aplicados em tecnologia no Brasil e no mundo.

Figura 20 Comparativo de Recursos Aplicados em Tecnologia



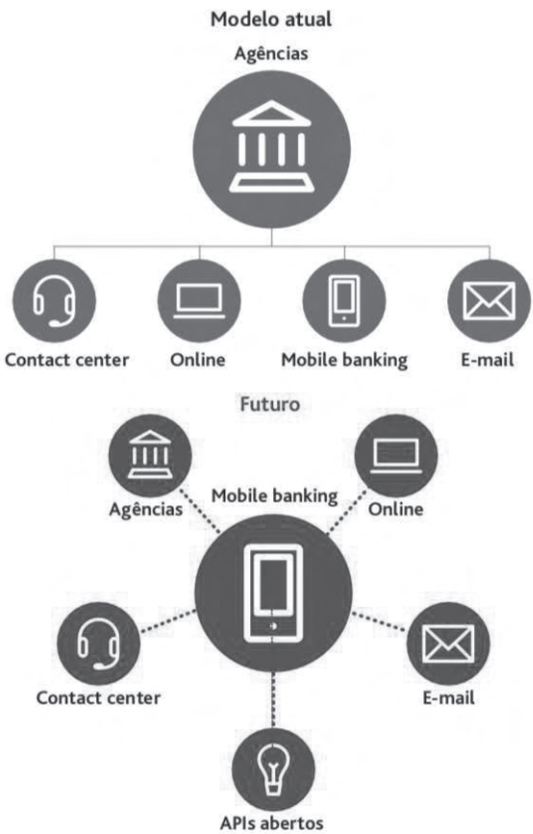
Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, p. 14, Febraban (2018). Disponível em: <https://ciab.com.br/publicacoes/#pesquisa-febraban>. Acesso em: 13 mar. 2019.

Há um incremento de grandes proporções na abertura de contas via *mobile*, canal que ganha espaço em operações mais complexas, antes realizadas via agências, como contratação de crédito, investimentos e solicitações de cartões de crédito. A pesquisa também aponta que há redução de saques e depósitos em agências, caixas eletrônicos e postos, o que sinaliza a preferência pela comodidade do uso de outros meios de pagamento, substituindo o dinheiro em espécie.

A Febraban (2017) relata que, em 2016, surgiram as agências digitais, nas quais o atendimento era realizado pelo gerente de relacionamento, utilizando Mobile e internet banking, central de atendimento (telefone), videoconferência, e e-mail. Esse modelo de atendimento buscava acompanhar o comportamento dos clientes e se mostrava em expansão, considerando que o número de agências digitais triplicou de 2016 para 2017.

Em resposta ao novo comportamento dos consumidores, houve queda do número de agências bancárias. Em 2016 eram 23,4 mil e, no ano seguinte, 21,8 mil. Neste período houve também incremento no investimento em pessoas e capacitação, para que os bancos pudessem responder a um mercado cada vez mais exigente em relação à informação.

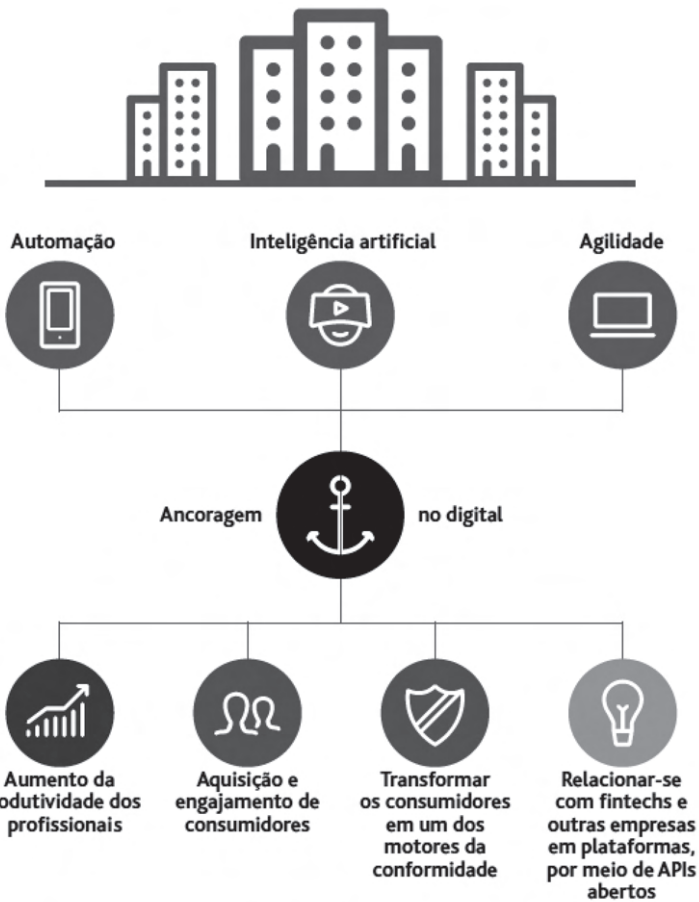
Figura 21 Comparativo da Lógica Antes e Depois do Mobile



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, p. 45, Febraban (2018). Disponível em: <https://ciab.com.br/publicacoes/#pesquisa-febraban>. Acesso em: 13 mar. 2019.

Um aspecto marcante das tecnologias nas quais os bancos têm investido é sua complementariedade e multiplicidade. Antes cada ferramenta era considerada isoladamente e seus impactos em apenas uma determinada atividade. Atualmente elas se cruzam, beneficiando diversas atividades simultaneamente.

Figura 22 Uma nova Infraestrutura Institucional



Fonte: Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária, p. 46, Febraban (2018). Disponível em: <https://ciab.com.br/publicacoes/#pesquisa-febraban>. Acesso em: 13 mar. 2019.

A última pesquisa divulgada pela Febraban (2018) aponta seis áreas que devem estar no topo da agenda dos bancos:

1. Centralidade do consumidor: proporcionar aos clientes os mais variados motivos para que queiram ficar naquela instituição. Colocar o consumidor realmente no centro da estratégia, entregar serviços de qualidade e desen-

volver negócios com inovação. É o caminho traçado pelas *fintechs* e interagir com estas empresas pode ajudar os bancos a promover melhorias, buscar a agilidade organizacional, gestão de talentos, e firmar parcerias dentro deste novo ecossistema;

2. Regulamentação: atuar em conformidade em suas iniciativas estratégicas consiste em estar em sintonia com sua estratégia de negócios em busca da sustentabilidade. Seja em iniciativas de expansão, simplificação, propriedade, contabilidade, gestão de riscos ou eficiência em custos;

3. Portfólio de tecnologias: o repertório de recursos tecnológicos não para de crescer, dificultado a tarefa de gestão de sistemas, plataformas, softwares, ferramentas. Mais uma vez a agilidade toma um papel importante, assim como enfatizar aquelas tecnologias que as diferenciam dos outros. A modernização da gestão de tecnologias representa uma prioridade urgente para os bancos. Isso inclui a gestão dos fornecedores, plataformas, manutenção, maturação e busca pela eficiência tecnológica;

4. Riscos cibernéticos: garantir altos níveis de segurança em cada componente da gestão e da estratégia é fundamental. Apesar de não ser um assunto novo para os bancos, que apresentam maturidade em mitigar riscos. Entretanto as ameaças transformam-se diariamente e os desafios estão mais complexos. Ainda há muito a se fazer para transformar a segurança em uma tarefa preditiva e defensiva, em vez de corretiva e reativa. Bancos precisam continuar a desenvolver uma forte cultura de segurança da informação em toda estrutura da empresa, garantido que a concepção de processos, estratégias e inovações seja pautada por esta cultura;

5. Parecerias: face à atuação *fintechs* e seu impacto na transformação da indústria bancária, existem diversos caminhos que os bancos podem seguir. Por mais que tenham apresentado a disruptura no setor, com a capacidade de redesenhar as expectativas dos clientes, o que não torna o ambiente hostil, mas um ecossistema que se transforma, de onde podem surgir parcerias e privilegiar a simbiose em vez da competição e uma abordagem combativa;

6. Força de trabalho: a transformação não se restringe ao comportamento do consumidor, a lógica do mercado de trabalho acompanha o posicionamento das novas gerações. A automação abrange tarefas cada vez mais diversas e multidisciplinares em espaços diferentes. Tendências como *freelancers*, profissionais autônomos, criadores individuais, especialização do trabalho, serão parte do novo cenário. Existem muitos desafios para gerir e desenvolver dentro de casa as competências requeridas para o futuro dos bancos, como

> capacidade de colaboração, criar em conjunto, habilidades interpessoais, flexibilidade e adaptabilidade. Há também o desafio de atuar com propósito de forma a promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das pessoas que fazem parte da empresa.

Trazer a lógica digital para o centro da estratégia é chave para transformar as estruturas para uma maior aquisição e engajamento dos consumidores.

Segundo Rolli (2019), o Brasil conta com aproximadamente 15 mil *Startups* e o setor financeiro é o segundo maior dentre elas, ficando atrás apenas no segmento de educação. A transformação do modo de lidar com a vida financeira das pessoas incentiva parcerias com essas empresas. Bancos públicos e privados instituem programas de aceleração, intensificam a atividade de centros de inovação e incentivam seus próprios colaboradores na criação de mais soluções dentro de casa, fomentando o intraempreendedorismo.

A atividade bancária é vulnerável à disrupção afirmam Chishti e Barberis (2017). A crise financeira de 2010 abalou a confiança das pessoas no mercado, atitude fundada, considerando que os 16 principais bancos do mundo ainda lidam com os custos decorrentes desta crise. O agravante é que 73% de adolescentes e adultos de cerca de trinta anos que participaram da pesquisa *Millennial Disruption Index* passaram a ver serviços financeiros ligados a empresas digitais com mais entusiasmo do que bancos tradicionais. E os mesmos serviços prestados pelos bancos são acessíveis por *Fintechs*.

Dentre os riscos incorridos sobre os bancos estão aqueles que fazem com que eles arquem com os custos de infraestrutura utilizada inclusive pelas *Fintechs*, enquanto estas recebem os créditos pela inovação e bom relacionamento, o que fragiliza o valor da marca dos bancos, apontam os autores.

Outro ponto que pode impactar negativamente os bancos é que as *Fintechs* iniciaram seus sistemas do zero, enquanto os bancos possuem uma herança de sistemas TI e modelos que não garantem tanta agilidade.

As vantagens dos grandes bancos de varejo são a consistente carteira de clientes, a credibilidade, a experiência em lidar com dados de maneira segura e a detenção de capital. Esses fatores tornam possíveis uma transformação que poderá consistir em migrar seus clientes para um relacionamento digital, especialização do atendimento, adequação dos produtos oferecidos, entre outras ações. Ao fazer isso, poderão ser vistos como uma única fonte para as soluções financeiras, os serviços que prevalecerão são aqueles que realmente vão facilitar a vida das pessoas (CHISHTI E BARBERIS, 2017).

4.1 Iniciativas dos principais bancos brasileiros

Diante de tantas mudanças, percebe-se que os principais bancos brasileiros desenvolveram soluções e projetos para aproveitar oportunidades advindas da transformação digital, apresenta Rolli (2018). É interessante que cada um tomou linhas diferentes de atuação, conforme relataremos a seguir.

O Itaú, em parceria com a *Redpoint eventures* (investidor de risco do Vale do Silício, Califórnia), em 2015, lança o Cubo. É um centro de empreendedorismo que abriga 80 *startups*, capaz de comportar até 210, além de mais 250 em sua plataforma digital. É atualmente o maior centro de empreendedorismo da América Latina em capacidade, localizado em São Paulo, tem 20 mil m² e 14 andares, ressalta Rolli (2018). Lineu de Andrade, diretor de Tecnologia do Itaú, declara que "a aproximação entre as áreas do banco e as *startups* do Cubo traz um novo aculturamento, o que nos ajuda a repensar tanto a forma de fazer negócio quanto os processos internos".

A iniciativa conta com organizações mantenedoras que buscam inovação e soluções adaptadas às necessidades de suas áreas de atuação, aponta a autora. Também existem espaços e salas que são patrocinados por empresas de diferentes áreas, mas todas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento direto das *startups* do segmento em que atuam.

No caso do Itaú e de suas mantenedoras, a opção é de não participar das empresas residentes do Cubo, mantendo relação com estas de clientes e parceiras. Caso haja identificação com o um projeto, a *startup* pode ser contratada, atingindo o objetivo de fomentar a atividade e trazer soluções.

Figura 23 Cubo, do Itaú Unibanco

Fonte: Revista CIAB, ed 78, p. 6, Febraban (2018). Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_febraban_78_dez18>. Acesso em: 13 mar. 2019.

O banco também estimula o intraempreendedorismo, concretizando a criação de projetos e soluções, por exemplo, o App Itaú Light, o app do banco com as opções mais acessadas, e o teclado Itaú, que permite enviar dinheiro de qualquer app por um teclado instalado no smartphone, complementa Rolli (2018).

Neto e Magaldi relatam que o Itaú adquiriu 49,9% da XP Investimentos em 2017, empresa que se estabeleceu propondo a desintermediação de investimento. Dentre os fatores que a diferenciam e que promoveram uma mudança em todos os atores deste mercado está a entrega de serviços mais desburocratizada, valorizando intenso uso de tecnologia, eliminando o trânsito de papeis e a presença física dos clientes, sem abrir mão do atendimento qualificado e especializado.

O Bradesco oferece um espaço físico de 22 mil m², com 177 *startups* instaladas, o inovaBra Habitat, este é um centro de inovação destinado a abarcar empresas, mentores, *startups*, empreendedores para gerar novas oportunidades negociais com base em tecnologias disruptivas, elenca Rolli (2018). O espaço conta com laboratórios para desenvolver ideias, protótipos, espaços integrados e é colaborativo. Já o inovaBra Lab é um laboratório unificado, com 16 laboratórios em vertentes de tecnologia diversas, utilizado para acelerar o desenvolvimento de inovação, eventos e experimentação.

Figura 24 inovaBra Habitat, do Bradesco

Fonte: Revista CIAB, ed 78, p. 9, Febraban (2018). Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_febraban_78_dez18>. Acesso em: 13 mar. 2019.

O banco, através do inovaBra Ventures, instituiu um fundo de 200 milhões para investimentos em participações em *startups* inovadoras, com foco em *fintechs*, he-

althtechs (saúde) e *insuretechs* (seguros). O valor é alocado entre 1 e 5 milhões por *startup* e o banco possui participação minoritária em cada negócio. O objetivo principal é a busca por novos modelos de negócios que podem ser incorporados ou adaptados ao portfólio e serviços do banco, cita Rolli (2018).

No campo de inovação interna, instituiu o inovaBra Polos que estimula seus mais de 100 mil funcionários a pensar em soluções, colaborar com as *Startups*, testar com clientes. Os polos são: banco do futuro, canais digitais, meios de pagamento, produtos e *back office*.

Bradesco anunciou em 2017 a criação do Next, um banco 100% digital, focado em trazer uma nova experiência de relacionamento com clientes, amplamente fundado em recursos tecnológicos, relatam Neto e Magaldi (2018). Segundo Rolli (2018), o banco testa um piloto de crédito para não correntistas com parceria da *Startup Easy* Crédito desde 2018, com a ideia de novos métodos de avaliação de crédito utilizando dados de redes sociais e outras fontes para analisar o perfil daqueles que demandam crédito, pontua a autora.

Já o banco Santander, em parceria com a Endeavor, possui um programa de aceleração, o Radar Santander, cujo objetivo é trazer negócios para o banco e conectar as empresas ao mercado. Em 2019 terá sua 3ª edição, que contemplará cinco startups com a mentoria do banco, apresenta Rolli (2018).

Figura 25 Radar, do Santander

Fonte: Revista CIAB, ed 78, p. 19, Febraban (2018). Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_febraban_78_dez18>. Acesso em: 13. mar 2019.

Das inciativas de intraempreendedorismo do Santander surgiram duas *startups*. Uma com foco no mercado de benefícios como vale-alimentação, chamada Ben. A

outra é a PI, voltada para investimentos abertos, com a possibilidade de receber investimento mesmo não sendo correntista. Esta iniciativa não possui vínculo com a Santander corretora, aponta autora.

O Santander *Innoventures* é um programa que conta com um fundo de US$ 200 milhões para investimento em diversas áreas, como meio de pagamento, crédito, inteligência artificial, *blockchain*, entre outras. O aporte aconteceu nos EUA, Israel, Suécia e aqui no Brasil.

A Caixa Econômica Federal impulsiona negócios inovadores com o Programa Artemisia, que busca empreendedores interessados em educação e serviços financeiros. Segundo Rolli (2018), são escolhidas cinco *startups* a cada edição e são contempladas com um programa de mentoria e apoio financeiro, que pode chegar a R$ 200 mil para validar as ideias com projetos piloto para o público-alvo dos beneficiários do Bolsa Família e Minha Casa Minha Vida.

Figura 26 Artemisia, da Caixa Econômica Federal

Fonte: Revista CIAB, ed 78, p. 6, Febraban (2018). Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_febraban_78_dez18>. Acesso em: 13 mar. 2019.

O objetivo principal da Caixa é alavancar alguns negócios do banco, internalizando a capacidade das empresas digitais em inovar e desenvolver estratégias de mercado, somando ao conhecimento financeiro de que já dispõem. A Caixa também tem programa de inovação interna, onde os colaboradores podem contribuir em concursos, eventos e maratonas, trazendo soluções para os clientes e a para a sociedade como um todo. O banco já desenvolveu duas *fintechs*, uma seguradora

completamente digital e a Caixa Imóveis, para realizar crédito habitacional também de forma digital, afirma Rolli (2018).

O Banco do Brasil foi pioneiro ao abrir, em 2017, a primeira API (interface de programação de aplicativos) de *open banking*, plataforma que permite acesso a partes importantes de um servidor e banco de dados bancários para criar uma aplicação.

O banco firmou parceria com a *Farm*, uma das mais experientes aceleradoras de startups e a única da América Latina que conta com a parceria da *Google Startups*, relata Rolli (2018). Em conjunto conduziram o programa *Ahead* Banco do Brasil, onde 11 startups são selecionadas para serem desenvolvidas, três delas escolhidas no *Insight* BB, vindas dos funcionários, para incentivar a inovação dentro do banco. O objetivo: trocar de experiências, internalizar para o banco o modelo mais ágil da cultura dessas empresas, trazer soluções e negócios para variadas vertentes, de saúde e bem-estar a seguros, vendas, e apoio comercial. O *Ahead* fica localizado em um andar da sede do BB em São Paulo, local que pode ser visitado para que os funcionários possam acompanhar e conhecer o mundo das *startups*.

O BB criou, em 2016, o LABBS, Laboratório avançado Banco no Brasil, no Vale do Silício, EUA, e outro em Brasília, com o objetivo de desenvolver projetos dos funcionários selecionados pelo programa Pensa BB, que realizará sua 5ª edição em 2019. A empresa passa por todos os estágios normais de uma *startup*, desde o desenvolvimento até a implantação, onde o dono da ideia é o CEO com poder de contratar e demitir, afirma Rolli (2018).

Figura 27 LABBS, do Banco do Brasil

Fonte: LABBS (2019). Disponível em: < https://www.labbs.com.br>. Acesso em: 13 mar. 2019.

O Agrobot é uma das ideias aceleradas no LABB, é um consultor virtual e inteligente que recebe e analisa dados como localidade, tipo de cultura, clima, experiencia de mercado do BB para um aconselhamento sob medida, auxiliando produtores

rurais a tomar decisões desde cotação de preços, planejamento financeiro, e análise das linhas de crédito mais adequadas.

Já a BX blue, que opera na área de crédito consignado e permite maior agilidade na proposta e comparação de taxas, começou em 2018, e o valor médio é de R$ 6 mil por cliente.

Todos os projetos e iniciativas apresentadas pelos cinco grandes bancos brasileiros frente à transformação digital trazem inovação e otimização do sistema financeiro, investindo no talento de seus funcionários e recursos nas parcerias firmadas, nas quais coexistem soluções para pagamentos, crédito e os mais diversos braços dos serviços financeiros.

A amplitude da atuação dos bancos e o interesse em fazer parte deste novo ecossistema mostra que acreditam que inovações tecnológicas e parcerias podem trazer benefícios para todos os intervenientes, mantendo sua solidez e confiabilidade, contribuindo para a expansão e incremento de qualidade do setor como um todo.

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi definir a transformação digital e tratar o impacto da revolução digital na atividade bancária. Para atingi-lo foi realizada uma pesquisa dos precedentes históricos, seguindo para a apresentação da era digital e seus impactos e discorreu-se sobre a transformação digital e a atividade bancária, descrevendo quais as inciativas dos cinco principais bancos brasileiros frente ao novo cenário que se apresenta.

Foram amplamente exploradas as implicações da transformação digital de forma geral, para contextualizar a abrangência dos impactos e da forma irrevogável que as mudanças se estabelecem, de forma não restrita aos negócios. As revoluções industriais anteriores e a forma como a sociedade vive hoje causam danos irreparáveis ao meio ambiente, entretanto, as novas tecnologias apresentam oportunidades para atenuar o impacto, desde que esta questão seja pautada como prioritária tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações.

A sociedade passa a ter acesso abundante à informação, à conectividade e a eliminação das barreiras geográficas é um agente facilitador para a troca de experiências, para disseminar ideias e iniciativas. O contraponto é a preocupação com os reflexos e danos de toda essa conectividade à capacidade de controlar atenção, memória, empatia e aumento da tensão e ansiedade, além de implicações na privacidade e segurança dos indivíduos. O desafio é grande, de tal forma que a sociedade já não possui mais a capacidade de compreender e desvendar a tecnologia, configurada com soluções estruturadas e interconectadas com relações complexas em rede, que fogem completamente do pensamento linear até então desenvolvido.

Diante desse cenário, conduzir negócios também se torna mais complexo e desafiador. Especialmente por implicar uma atuação altamente comprometida com a imagem percebida, que agora é construída por todos os intervenientes, em rede. Uma nova mentalidade de gestão se faz necessária, com foco em competências e aspectos-chave: clientes, competição, dados, inovação e valor. As interações em rede apresentam profundo potencial para impacto em muitas pessoas, e com velocidade, dada à conectividade em todos os lugares. O simples e puro investimento em tecnologia não é o suficiente para manter a sobrevivência de um negócio.

Após a análise verificou-se que, nas iniciativas tomadas pelos cinco principais bancos brasileiros, a tecnologia, as parcerias, a inovação, as novas formas de relacionamento com o cliente e mudanças no modo de criar e entregar valor estão presentes. Trata-se de um processo contínuo, onde a disseminação de uma cultura voltada para a agilidade e flexibilidade se tangibiliza com os projetos e entregas realizadas de forma cíclica e incremental.

Diante do exposto, acreditamos que o objetivo do trabalho foi alcançado, ao apresentar um panorama abrangente da transformação digital com base em uma pesquisa bibliográfica de obras recentes, assim como o levantamento dos impactos desta no setor bancário, com base nas pesquisas especializadas publicadas.

REFERÊNCIAS

BACCARIN, G. **Matriz de Ansoff para conquistar clientes e mais vendas**. Série Estratégia de negócios no empreendedorismo: Soul Business, 2017. https://soulbusiness.com.br/como-usar-sua-matriz-de-ansoff-para-conquistar-mais-clientes-e-vendas/>. Acesso em: 13 mar. 2019.

BARBERIS, J.; CHISHTI, S. **A revolução fintech:** o manual das start ups financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BEZERRA, C. **A máquina da inovação**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, N; SCHWAB, K. **Aplicando a quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

DESJARDINS, J. **How long does it take to hit 50 million users?** Vancouver: Visual Capitalist, 2018. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/>. Acesso em 22 fev. 2019.

DINIZ, E. **Era Digital: Cinco décadas de automação**. São Paulo: GV Executivo, v.3, n.3, p. 55-60, ago./out. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/download/1895/729>. Acesso em 29 mar. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2012. São Paulo: Febraban, 2012**. Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/febraban_pesq_tec_banc_2012?e=15550915/12292318>. Acesso em 13 mar. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2013**. São Paulo: Febraban, 2013. Disponível em: <https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2013.pdf>. Acesso em 13 mar. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017. São Paulo: Febraban, realização Deloitte 2017**. Disponível em: <https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2017.pdf>. Acesso em 13 mar. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2018. São Paulo: Febraban, realização Deloitte, 2018**. Acesso em 2018. Disponível em: <http://www.ciab.org.br/download/researches/research-2018.pdf>. Acesso em 13 mar. 2019.

GARTON, E.; MANKINS, M. **Tempo, talento e energia:** supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo da sua equipe. Barueri: Novo Século Editora, 2017.

IDEAL Marketing. **Descubra o que é análise SWOT e descubra como aplicá-la no seu negócio**. Publicado: 31 de janeiro de 2018. Disponível em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-analise-swot/> Acesso em mar. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MCMILLAN, J. **O fim dos bancos:** moeda crédito e a revolução digital. São Paulo: Portifolio-Penguin, 2018.

NETO, J. S.; MAGALDI, S. **Gestão do amanhã: t**udo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 2018.

ROGERS, D. L. **Transformação digital:** repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

ROLLI, C. **A transformação das Fintechs**. Revista Ciab, São Paulo, ed. 78, nov. dez. 2018. Disponível em: <https://issuu.com/revistaciab/docs/revista_ciab_febraban_78_dez18>. Acesso em 10 jan. 2019.

SAMPAIO R. **Vantagem Digital:** um guia prático para a transformação digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

STROSS, R. **When the Assembly Line Moves Online**. New York Times, Nova Iorque, out. 2010. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2010/10/31/business/31digi.html>. Acesso em 13 mar. 2019.

5º

Restaurante *Fit To Go*

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Turma GPR_46 - Santo André

Arthur Urbano Genofre
Drielle Pereira Nunes
Lucia Helenice Ferracini
Luiz Henrique Camargo Lima
Max Luis da Silva Santos
Raissa Dilara Silva Miriani
Tamara Siqueira Rodrigues
Thais Cristina Silva Rodrigues

Orientador

Prof. Dr. José Ângelo Santos do Valle

Sumário

Resumo	**197**
Sumário Executivo	**199**
1. Introdução	**201**
2. Plano de Gerenciamento da Sustentabilidade	**204**
3. Analise Estratégica	**211**
4. Plano de Gerenciamento de Marketing	**213**
5. Análise de Viabilidade	**216**
6. Plano de Gerenciamento dos Intervenientes	**220**
7. Plano de Gerenciamento do Escopo	**230**
8. Plano de Gerenciamento do Tempo	**246**
9. Plano de Gerenciamento dos Custos	**254**
10. Plano de Gerenciamento da Qualidade	**260**
11. Plano de Gerenciamento dos Recursos	**265**
12. Plano de Gerenciamento da Comunicação	**277**
13. Plano de Gerenciamento dos Riscos	**289**
14. Plano de Gerenciamento das Aquisições	**291**
15. Plano de Gerenciamento do Conhecimento	**302**
Referências	**304**

Resumo

Buscando oferecer à população de Santos uma opção de comida saudável e fitness com facilidade de acesso, delivery e mais opções no cardápio nasceu o restaurante *Fit to Go*.

Uma equipe de Gestão de Projetos foi criada sob comando do Gerente de Projetos para trazer a realidade a esse projeto, tomando como base desde o contato com os stakeholders para compreender o sonho até a entrega do projeto final em funcionamento e retirada da equipe após três meses de operação do restaurante.

Os resultados desse projeto poderão ser analisados e medidos nos três meses de operação e acompanhamento da equipe, quando ajustes e correções deverão ser efetuadas desde que se mantenham as metodologias aplicadas de registro e controle das ações tomadas e também das lições aprendidas.

Sumário Executivo

Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento do projeto para a abertura de um restaurante saudável, com instalações sustentáveis e automatizadas. O restaurante tem um novo conceito, chamado de *Fast Fit Food*, onde se poderá encontrar a rapidez de um *Fast Food* tradicional, porém com comidas saudáveis. O restaurante ficará localizado na cidade de Santos, na avenida Presidente Wilson, 37. Este local foi escolhido por ser próximo a academias e ao calçadão de Santos, onde há grande concentração de pessoas que apreciam uma vida saudável.

Quanto às instalações consideradas sustentáveis, serão utilizados containers, placas solares e coletores de água da chuva, e quanto à parte automatizada, o restaurante vai aceitar todas as formas de pagamentos, como cartões de débito, crédito e cartões fidelidade, ou pagamentos por meio de um aplicativo do restaurante e pagamentos por máquinas de autoatendimento, evitando custos maiores com funcionários e filas. O cardápio será disponibilizado por meio de combos, facilitando a escolha dos clientes e a rapidez no preparo, fazendo com que as entregas ocorram rapidamente.

O plano terá um investimento total de R$ 1.260.004,50 (um milhão e duzentos e sessenta mil e quatro reais e cinquenta centavos), e um prazo para a inauguração de 14 meses. Portanto, para demonstração do tempo de retorno do investimento inicial do projeto foi utilizada a ferramenta *Payback*. No *Payback* simples, o retorno do investimento para o projeto será de quatro anos e sete meses, já no *Payback* descontado, o retorno será de cinco anos e quatro meses. O VPL (valor presente líquido) do projeto é de R$ 75.627,55 (setenta e cinco mil e seiscentos e vinte e sete reais e cinquenta e cinco centavos), indicando a positividade do projeto. O resultado da TIR (taxa interna de retorno) chegou a 12,00%, demonstrando que é viável o investimento na implantação do *Fast Fit Food*. O produto do projeto trará ao *Fast Fit Food* a autonomia de rentabilidade, além de possibilitar a implantação de novas franquias. O plano de gerenciamento do projeto que se segue envolve as dez áreas de conhecimento estabelecidas no guia PMBOK 5ª Edição e é a base para o sucesso da implantação do *Fast Fit Food*.

1. INTRODUÇÃO

O *Fit to Go* ficará localizado em um terreno de frente para a praia na cidade de Santos, localizado próximo a duas grandes academias, além de ser um local de fácil acesso para os muitos atletas, que costumam correr na orla da praia. O restaurante será montado dentro de um container, o qual vai proporcionar menor capital de investimento para a infraestrutura.

A escolha do container também facilita a instalação do restaurante em locais sem construção ou ampliação do negócio, com a adição de mais módulos para aumentar o espaço disponível ao público. Não são tão onerosos se comparados a uma construção convencional, além de não exigirem canteiro de obras nem grandes reformas. Por isso, é simples e mais rápido efetuar sua montagem, visto que ela é realizada em módulos. A montagem dos containers será realizada em torno de 90 dias. A escolha pela reutilização do container, o qual poderia virar sucata, vem de encontro à visão de sustentabilidade do projeto, conferindo uma nova utilização do container ao favorecer redução de entulho e permeabilidade do terreno, durabilidade do material, economia de recursos, como: água, cimento, ferro e areia. Reforçando a visão de sustentabilidade serão instaladas placas solares para energia renovável, as quais, além de possuírem uma vida útil de 25 anos, vão propiciar ao projeto uma economia de energia de até 95% da conta de energia elétrica, estando imunes a variações no valor da energia elétrica.

O restaurante também contará com duas cisternas para captar a água da chuva, a qual será utilizada para a limpeza geral do ambiente: banheiros e lavagem de louça, diminuindo o consumo hídrico, conferindo economia na conta de água de até 50%. A maior parte do atendimento será feita em terminais de autoatendimento, visando ter uma equipe mais enxuta e um processo de pedidos mais rápido. Assim que o cliente terminar seu pedido na máquina de autoatendimento, a refeição começará a ser preparada na cozinha.

1.1 Restaurante *Fit to Go*

Trata-se de um restaurante de comida saudável com sistema de *Fast Food*, localizado na cidade de Santos que, além de oferecer um cardápio diferenciado, será totalmente sustentável em relação à sua infraestrutura: montado dentro de containers, com energia solar e água da chuva reutilizada. O restaurante contará com uma equipe de 13 pessoas: sete pessoas no período matutino e vespertino e seis pessoas no período vespertino e noturno, disponibilizando duas máquinas de autoatendimento e 12 combos pré-definidos.

1.2 Histórico do Segmento

No segmento de alimentos e bebidas, especificamente o segmento "natural" obteve nos últimos seis anos, um crescimento de 82%, de acordo com pesquisa de mercado elaborada pela Euromonitor. O levantamento abrangeu as vendas no varejo de produtos diet e light, alimentos funcionais fortificados, orgânicos, além de produtos específicos para intolerância a certos alimentos (EUROMONITOR, 2018):

> Vida Limpa (*Clean Lifers*): Consumidores estão adotando um estilo de vida "clean" e mais minimalista, no qual moderação e integridade são palavras-chaves. A chamada geração "*straight-edge*" é relevante entre aqueles de 20 e 29 anos, que tiveram acesso à educação superior e que cresceram em meio a fortes recessões econômicas, terrorismo e turbulências políticas. Essa geração adotou uma visão de mundo mais ampla que as gerações anteriores (ALISON ANGUS, 2018).

Segundo a pesquisa da Euromonitor, os principais fatores que impulsionaram a ascensão deste tipo de alimentos na mesa do brasileiro foram o crescimento da população com idade superior a 60 anos e o maior poderio econômico exercido pela classe C no país. Como a cidade de Santos concentra um número alto de idosos buscando uma vida saudável, será uma boa região para a primeira implantação do restaurante *Fit to Go*.

> O Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade (IDL) – iniciativa do Instituto de Longevidade Mongeral Aegon e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP) – considerou Santos a melhor cidade no Brasil para se viver após os 60 anos (LUIZ ALEXANDRE, 2017).

1.3 Justificativa do Projeto

Com o aumento da procura por comidas saudáveis, a *Fit to Go* viu como oportunidade a criação de um restaurante *fast fit food*, proporcionando aos seus clientes o melhor da comida fitness com qualidade em seus produtos e agilidade no atendimento desde a escolha do pedido até a entrega. O objetivo é de se transformar, em dois anos, em uma rede de refeições saudáveis e ambiente sustentável em todo o Brasil com o sistema de *Fast Food*.

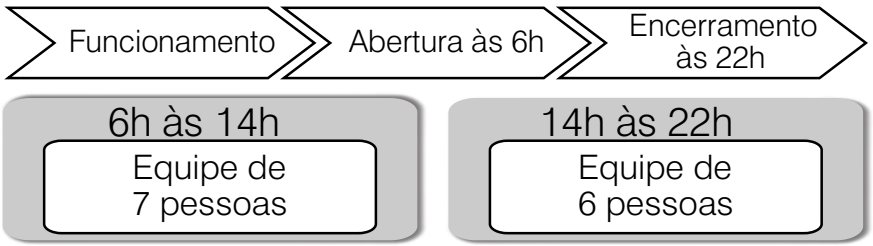
1.4 Localização e Expediente

O restaurante ficará localizado na avenida Presidente Wilson, 37, no bairro José Menino, em Santos/SP. Este local está próximo a academias e ao calçadão de Santos, onde há grande concentração de pessoas que apreciam uma vida saudável.

Figura 1 Localização:

Fonte: Google Maps, 2018.

Figura 2 Localização Expediente (Horário de Funcionamento):



1.5 Logotipo

Para transmitir uma representação adequada, o logotipo foi criado com intuito de fixar sua imagem e vínculo com uma vida saudável, evidenciando que, para alcançar uma saúde equilibrada, o primeiro passo é uma boa alimentação e que não necessariamente precisa de excessos de exercícios. As figuras em preto e somente o sanduiche colorido representam que o primeiro passo para uma vida saudável é uma alimentação equilibrada.

Figura 3 Logotipo:

Fonte: Autores, 2019.

2. PLANO DE GERENCIAMENTO DA SUSTENTABILIDADE (*SUSTAINABILITY MANAGEMENT PLAN*)

2.1 Planejar o Gerenciamento da Sustentabilidade

Tabela 1 Plano de Gerenciamento da Sustentabilidade (Parte 1):

Processos	Fase	Ferramenta
Planejar o gerenciamento da sustentabilidade	Gerenciamento da Sustentabilidade	Plano de gerenciamento da sustentabilidade
Realizar a Sustentabilidade do Projeto	Realizar ações conforme critérios da certificação LEED	Planos de ações para atendimento doscritérios
		Ações de realizações dos critérios
		Verificação do atendimento aos critérios
	Auditoria pré-certificação	Lista de verificação de critérios
	Realizar candidatura no *Green Build Council*	Inscrição no site GBC
Acompanhar a candidatura	Acompanhar os retornos dados pelo próprio site	Melhorias
Divulgar os resultados	Receber resposta sobre a candidatura	Plano de Marketing

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 2 Plano de Gerenciamento da Sustentabilidade (Parte 2):

Descrição	Tipo de Documento	Observação
O plano de gerenciamento da sustentabilidade é desenvolvido e aprovado na fase de planejamento do projeto Deve conter todas as regras para o gerenciamento da sustentabilidade com as definições das fases, estabelecendo formas de atender aos critérios de certificação *Leed*	Plano de gerenciamento da Sustentabilidade	Disponível no SharePoint do projeto
Os envolvidos em cada critério da certificação deverão elaborar um plano de ações para atingir o esperado pela certificação: o que fazer, como fazer, quais os recursos, em qual prazo e quais os responsáveis	Plano de ação	Disponível no SharePoint do projeto
Realização das atividades propostas no plano de ação, com os envolvidos no projeto	*Check list* de fase de projeto	Disponível no SharePoint do projeto
Esta fase é o momento de verificar as ações realizadas frente ao proposto no plano de ações e tomada de ações de melhoria caso necessário	Ata de reunião	Disponível no SharePoint do projeto
Após a finalização de cada fase do plano de ações será realizada uma auditoria para constar se todos os critérios solicitados na certificação foram atendidos	*Check list* da certificação *Leed*	Disponível no SharePoint do projeto
Se todos os passos forem realizados, as ações finalizadas e a auditoria constatar que as fases estão conforme o *check list* de candidatura, será feita a inscrição no site GBC, a taxa será paga e os documentos serão inseridos no site	não aplicável	Disponível no SharePoint do projeto
A candidatura será acompanhada pelo site do GBC e, caso haja alguma necessidade de corrigir a documentação, será estabelecida ação de melhoria	Ata de reunião *Check list* de fase de projeto	Disponível no SharePoint do projeto
Após receber o resultado sobre a certificação, caso positivo, o plano de marketing será consultado para divulgação da conquista da equipe do projeto	Ata de reunião Plano de Marketing	Disponível no SharePoint do projeto

Fonte: Autores, 2019.

2.2 LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*)

De acordo com os critérios de racionalização de recursos (energia e água), o selo LEED é a certificação para a construção sustentável, concedida pela organização não governamental, a ONG americana *U.S. Green Building Council* (USGBC).

Tabela 3 Plano de Ação: Localização e Transporte (Parte 1):

Etapa	O que fazer	Como Fazer
Localização e transporte	Desenvolvimento do bairro	Efetuar as etapas do projeto. O projeto em si já é pensando no desenvolvimento do bairro, preservando o meio ambiente e estimulando práticas de vida saudável
	Proteção do solo	Especificar p/ empreiteira que fará a fundação que o solo deve ser preservado. O estacionamento deve possuir cobertura permeável, facilitando a absorção da água da chuva. Caso tenha uso de produtos químicos que prejudiquem o solo estes devem ser armazenados com contenção adequada, evitando o derramamento e contaminação
	Alta prioridade do site	Definir no projeto de construção as prioridades de acesso ao site e atendimento às leis de acessibilidade
	Proteção do meio ambiente ao redor do site	O bairro deve ser protegido, de forma que a construção não provoque incêndio ou poluição sonora ao bairro
	Acesso a transporte de qualidade	Contato com a prefeitura para disponibilizar linhas de transporte para acesso ao restaurante
	Instalações para bicicletas	Incluir no projeto do estacionamento vagas para bicicletas
	Área de estacionamento reduzida	Possuir uma pequena área de estacionamento no projeto de instalação
	Prevenção da Poluição por Atividade de Construção	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção

	Desenvolvimento de sites protege/restaurar o habitat	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção
	Espaço aberto	Possuir no layout uma área externa
	Gestão de águas pluviais	Realizar projeto de construção conforme especificação Leed de forma a economizar água. Aproveitamento da água de chuva para banheiros e limpeza em geral
	Redução da ilha de calor	Realizar projeto de construção conforme especificação Leed de forma a diminuir a intensidade de calor no ambiente, evitando o uso de ar-condicionado
	Redução da poluição luminosa	Realizar projeto de construção conforme especificação Leed de forma a aproveitar a iluminação natural

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 4 Plano de Ação: Localização e Transporte (Parte 2):

Etapa	Recursos	Prazo	Responsáveis
Localização e transporte	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do proje	GP
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Fornecedor Projeto de construção
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Fornecedor Projeto de construção
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	GP
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Gerenciamento de custos	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 5 Plano de Ação: Materiais e Recursos (Parte 1):

Etapa	O que fazer	Como Fazer
Materiais e Recursos	Armazenamento e Coleta de recicláveis	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente
	Planejamento de Gerenciamento de Resíduos de Construção e Demolição	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente
	Construindo Redução do Impacto no Ciclo de Vida	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente
	Divulgação e otimização de produtos de construção Ðeclarações de produtos ambientais	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente. Orientação ao fornecedor quanto ao compromisso do projeto com o meio ambiente
	Divulgação e otimização de produtos de construção - suprimento de matérias-primas	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente. Orientação ao fornecedor quanto ao compromisso do projeto com o meio ambiente
	Divulgação e otimização de produtos de construção - ingredientes do material	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente. Orientação ao fornecedor quanto ao compromisso do projeto com o meio ambiente
	Gestão de Resíduos de Construção e Demolição	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 6 Plano de Ação: Materiais e Recursos (Parte 2):

Etapa	Recursos	Prazo	Responsáveis
Materiais e Recursos	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento decustos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 7 Plano de Ação: Qualidade, Inovação e Prioridades (Parte 1):

Etapa	O que fazer	Como Fazer
Qualidade Ambiental Interna	Desempenho Mínimo da Qualidade do Ar Interior	Realizar medições durante a construção para evidências na certificação Leed
	Estratégias aprimoradas de qualidade do ar interior	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção
	Materiais de baixa emissão	Contratar fornecedor que tenha práticas sustentáveis no seu processo de construção, evidenciando o destino dos resíduos e o compromisso com meio ambiente
	Plano de Gestão da Qualidade do Ar Interior da Construção	O projeto será realizado utilizando o ar externo, incluindo filtros para poluição na entrada do ar para os aparelhos de ar-condicionado
	Avaliação da Qualidade do Ar Interior	Realizar medições durante a construção para evidências na certificação Leed
	Conforto térmico	O projeto será realizado proporcionando ventilação natural, intercalada com ar-condicionado para quando o ambiente estiver excessivamente quente
	Iluminação interior	O projeto será realizado utilizando luz solar e explorando a utilização de iluminação natural do ambiente
	Luz do dia	O projeto será realizado utilizando luz solar e explorando a utilização de iluminação natural do ambiente
	Desempenho Acústico	O projeto será realizado a evitar a poluição sonora do ambiente.
Inovação	Inovação	Utilização de material reciclado para a construção. Diminuir o uso de material de construção civil, adquirindo container para a estrutura do restaurante
	Profissional Acreditado LEED	O GP será profissional acreditado pelo Leed, facilitando a garantia do desenvolvimento do projeto nas especificações da certificação em questão
Prioridades Regionais	Prioridade Regional: Crédito Específico	Verificar junto ao despachante alguma lei específica do local de construção que deve ser atendida

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 8 Plano de Ação: Qualidade, Inovação e Prioridades (Parte 2):

Etapa	Recursos	Prazo	Responsáveis
Qualidade Ambiental Interna	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável do projeto pelo acompanhamento da construção do restaurante
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável do projeto pelo acompanhamento da construção do restaurante
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
Inovação	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	GP
Prioridades Regionais	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável por aquisição

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 9 Checklist Selo Leed:

		LEED v4 for BD+C: New Construction and Major Renovation		
	Project Checklist			
	Project Name			
	Date			
Y ? N				
	Credi 1	Integrative Process		1
	Location and Transportation		Possible Points:	**16**
	Credit 1	LEED for Neighborhood Development Location		16
	Credit 2	Sensitive Land Protection		1
	Credit 3	High Priority Site		2
	Credit 4	Surrounding Density and Diverse Uses		5
	Credit 5	Access to Quality Transit		5
	Credit 6	Bicycle Facilities		1
	Credit 7	Reduced Parking Footprint		1
	Credit 8	Green Vehicles		1
	Sustainable Sites		Possible Points:	**10**
Y	Prereq 1	Construction Activity Pollution Prevention		Required
	Credit 1	Site Assessment		1
	Credit 2	Site Development--Protect or Restore Habitat		2
	Credit 3	Open Space		1
	Credit 4	Rainwater Management		3
	Credit 5	Heat Island Reduction		2
	Credit 6	Light Pollution Reduction		1
	Water Efficiency		Possible Points:	**11**
Y	Prereq 1	Outdoor Water Use Reduction		Required
Y	Prereq 2	Indoor Water Use Reduction		Required
Y	Prereq 3	Building-Level Water Metering		Required
	Credit 1	Outdoor Water Use Reduction		2
	Credit 2	Indoor Water Use Reduction		6
	Credit 3	Cooling Tower Water Use		2
	Credit 4	Water Metering		1
	Energy and Atmosphere		Possible Points:	**33**
Y	Prereq 1	Fundamental Commissioning and Verification		Required
Y	Prereq 2	Minimum Energy Performance		Required
Y	Prereq 3	Building-Level Energy Metering		Required
Y	Prereq 4	Fundamental Refrigerant Management		Required
	Credit 1	Enhanced Commissioning		6
	Credit 2	Optimize Energy Performance		18
	Credit 3	Advanced Energy Metering		1
	Credit 4	Demand Response		2

	Credit 5	Renewable Energy Production		3
	Credit 6	Enhanced Refrigerant Management		1
	Credit 7	Green Power and Carbon Offsets		2
	Materials and Resources		Possible Points:	**13**
Y	Prereq 1	Storage and Collection of Recyclables		Required
Y	Prereq 2	Construction and Demolition Waste Management Planning		Required
	Credit 1	Building Life-Cycle Impact Reduction		5
	Credit 2	Building Product Disclosure and Optimization - Environmental Product Declarations		2
	Credit 3	Building Product Disclosure and Optimization - Sourcing of Raw Materials		2
	Credit 4	Building Product Disclosure and Optimization - Material Ingredients		2
	Credit 5	Construction and Demolition Waste Management		2
	Indoor Environmental Quality		Possible Points:	**16**
Y	Prereq 1	Minimum Indoor Air Quality Performance		Required
Y	Prereq 2	Environmental Tobacco Smoke Control		Required
	Credit 1	Enhanced Indoor Air Quality Strategies		2
	Credit 2	Low-Emitting Materials		3
	Credit 3	Construction Indoor Air Quality Management Plan		1
	Credit 4	Indoor Air Quality Assessment		2
	Credit 5	Thermal Comfort		1
	Credit 6	Interior Lighting		2
	Credit 7	Daylight		3
	Credit 8	Quality Views		1
	Credit 9	Acoustic Performance		1
	Innovation		Possible Points:	**6**
	Credit 1	Innovation		5
	Credit 2	LEED Accredited Professional		1
	Regional Priority		Possible Points:	**4**
	Credit 1	Regional Priority: Specific Credit		1
	Credit 2	Regional Priority: Specific Credit		1
	Credit 3	Regional Priority: Specific Credit		1
	Credit 4	Regional Priority: Specific Credit		1
	Total		Possible Points:	**110**
	Certified 40 to 49 points	**Silver 50 to 59 points**	**Gold 60 to 79 points**	**Platinum 80 to 110**

Fonte: Autores, 2019.

2.3 Uso Racional da Água

Tabela 10 Uso Racional da Água (Parte 1):

Etapa	O que fazer	Como Fazer
Eficiência da água	Redução de uso de água ao ar livre	Realizar projeto de construção conforme especificação Leed de forma a economizar água. Aproveitamento da água de chuva para banheiros e lavações em geral
	Redução de uso interno de água	Realizar projeto de construção conforme especificação Leed de forma a economizar água. Aproveitamento da água de chuva para banheiros e lavações em geral
	Medição de Água no Nível do Edifício	Realizar medições durante a construção para evidências na certificação Leed

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 11 Uso Racional da Água (Parte 2):

Etapa	Recursos	Prazo	Responsáveis
Eficiência da água	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável do projeto pelo acompanhamento da construção do restaurante

Fonte: Autores, 2019.

2.4 Geração do Local de Energia Renovável:

Tabela 12 Energia Renovável (Parte 1):

Etapa	O que fazer	Como Fazer
Energia e Atmosfera	Otimize o desempenho energético	O projeto será realizado, utilizando luz solar e explorando a utilização de iluminação natural do ambiente
	Medições de níveis de energia	Realizar medições durante a construção para evidências na certificação Leed

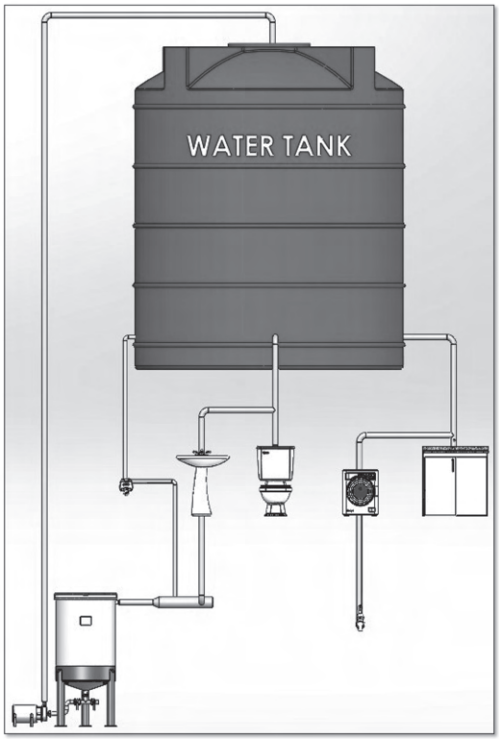
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 13 Energia Renovável (Parte 2):

Etapa	Recursos	Prazo	Responsáveis
Energia e Atmosfera	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Projeto de arquitetura
	Conforme gerenciamento de custos do projeto	Conforme gerenciamento do tempo do projeto	Responsável do projeto pelo acompanhamento da construção do restaurante

Fonte: Autores, 2019.

Figura 4 Sistema de Captação:



Fonte: Autores, 2019.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA (*STRATEGIC ANALYSIS*)

Segundo a pesquisa da Associação Brasileira das Empresas de Benefício ao Trabalhador (ABBT) realizada em 2018, o segmento de alimentação saudável no Brasil cresceu 98% nos últimos cinco anos, tornando o mercado brasileiro o quinto maior do segmento no mundo atualmente. Este crescimento também retrata a realidade dentro de estabelecimentos comerciais do Brasil, pois 52% notam a preocupação dos clientes em ter uma alimentação saudável, de acordo com a Pesquisa do Preço Médio da Refeição 2018, divulgada pela Sodexo. Segundo o estudo, em 2017, o brasileiro buscou pratos mais equilibrados em termos nutricionais. Houve um aumento de 10% na procura por legumes e verduras, 8% por sucos naturais (ABBT, 2017):

> A Organização Mundial da Saúde (OMS) alerta: consumir uma dieta saudável durante todo o ciclo de vida ajuda a prevenir a desnutrição em todas as suas formas, bem como uma gama de doenças não transmissíveis (DNT), como a diabetes, doenças cardíacas, acidente vascular cerebral e câncer. O aumento da produção de alimentos processados, a rápida urbanização e mudança de estilos de vida têm levado a uma mudança nos padrões alimentares. As pessoas estão consumindo mais alimentos ricos em energia, gorduras saturadas, gorduras trans, açúcares livres ou sal / sódio, e muitos não comem adequadamente frutas, legumes e fibras alimentares, como cereais integrais. A alimentação inadequada e falta de atividade física estão levando riscos globais para a saúde (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE – OPAS).

Com base nestas pesquisas, o restaurante irá proporcionar apenas pratos saudáveis com a informação nutricional do combo escolhido, pois a comida saudável não é apenas para pessoas que querem emagrecer, mas para qualquer pessoa que queira cuidar da saúde. Existem diversos tipos de dietas, como por exemplo: pessoas que frequentam academias e se alimentam com o propósito de ganhar mais resistência ou força, pessoas que necessitam ou querem emagrecer, e pessoas que começaram uma alimentação mais saudável por ordens médicas.

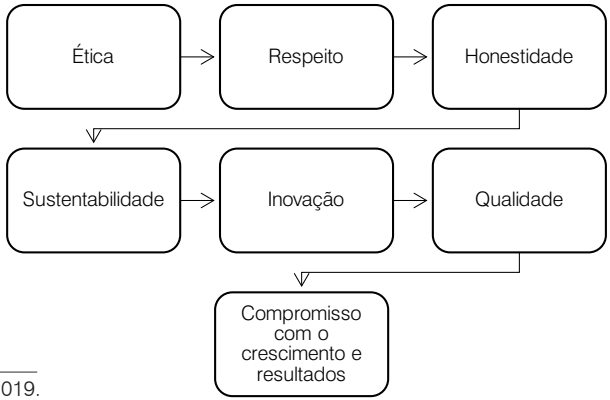
3.1 Missão

Oferecer uma alimentação saudável e nutritiva com agilidade, qualidade, preservando o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

3.2 Visão

Ser reconhecida pelos clientes como referência em culinária saudável, com rápida expansão pelo Brasil.

Figura 5 Valores e Princípios:



Fonte: Autores, 2019.

3.3 Matriz SWOT

Com base na estrutura do SWOT, ao analisarmos o ambiente interno e o mercado encontramos a seguinte definição:

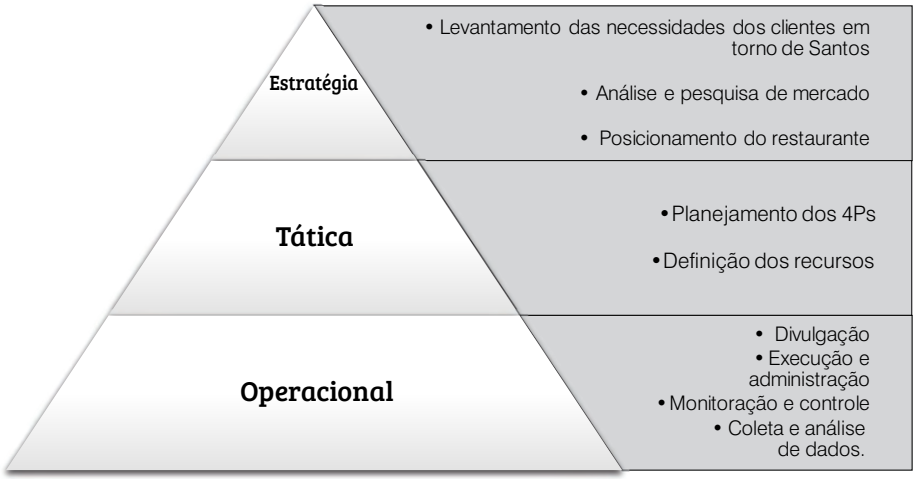
Tabela 14 Matriz SWOT:

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
Oportunidades Não há concorrentes na região; População cada vez mais consciente da necessidade de uma alimentação saudável; Grande número de academias próximas; Espaço de lazer e esporte próximos.	**Pontos fortes** Atendimento rápido; Sistema de atendimento automatizado; Estabelecimento bem localizado; Utilização de fontes de energia renováveis.
Ameaças Mercado novo; Entrada de novos concorrentes; Desconhecimento do público.	**Pontos Fracos** Marca nova; Pouco capital para investimento.

Fonte: Autores, 2019.

4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE MARKETING (*MARKETING MANAGEMENT PLAN*)

Figura 6 Estratégia, Tático e Operacional:



Fonte: Autores, 2019.

4.1 Estratégia

Como se trata de um mercado novo para um público já existente, é preciso desenvolver o mercado, para isso o plano de marketing deve ser cuidadosamente elaborado. De forma estratégica, tomaremos algumas ações pra impulsionar nossas vendas, como por exemplo: Anúncios da *Fit To Go* em panfletos, outdoors espalhados pela cidade, nos quais a empresa disponibilizará seus produtos e serviços, o que ajudará a tornar nossa marca conhecida do grande público. Parceria com academias locais, pois assim estaremos mais próximo do nosso público-alvo. Utilização de mídias sócias como Facebook, Instagram e Youtube, onde divulgaremos fotos e vídeos mostrando o diferencial de mercado e a importância de uma alimentação saudável. Elaboração de planos de fidelidade, a fim de fidelizar nossos clientes. Elaboração e desenvolvimento de um aplicativo para *Android* e *IOS*, acompanhando a tendência mundial de as pessoas estarem cada vez mais conectadas aos smartphones, tornando nossa marca mais convidativa ao público jovem, e a realização de um evento de inauguração do restaurante com grandes promoções para atrair a clientela.

Tabela 15 Identificação das Necessidades dos Clientes:

Identificação
Agilidade no atendimento
Comida saudável
Busca por serviço *drive-thru*
Melhores preços
Qualidade da comida
Qualidade no atendimento

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 16 Análise e Pesquisa de Mercado:

Pesquisa de Mercado	1	2	3	4	5
Em Santos é fácil encontrar restaurantes com comida saudável?		**45%**			
Você pagaria por um kit saudável R$30,00?				**70%**	
Gostaria de ter serviços *drive-thru* com de comida saudável?					**85%**
Preza por um atendimento ágil?					**97%**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 17 Análise e Pesquisa de Mercado:

Posicionamento do Restaurante
Ausência de serviços *drive-thru* para comida saudável
Oferecimento de serviços via aplicativo

Fonte: Autores, 2019.

Figura 7 Planejamento dos 4Ps:

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 18 Definição dos Recursos:

Nome	Função no Projeto
Max Luis	Gerente do Projeto
Arthur Urbano	Analista de Operação
Drielle Nunes	Analista de Recursos
Luiz Henrique Lima	Analista de Riscos
Raissa Miriani	Analista Financeiro
Tamara Rodrigues	Analista de Compras
Thais Rodrigues	Analista do Cronograma
Lucia Ferracini	Analista de Qualidade
Max Luis	Analista de Custos

Fonte: Autores, 2019.

4.3 Operacional

Divulgação pelo Site Fit to Go: www.fittogo.com.br

Figura 8 Template do Site:

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 19 Plano de Divulgação:

Plano de divulgação	Responsável	Custo
Marketing Digital	Max Luis	R$ 6.000,00
Mídias sociais	Max Luis	R$ 1.000,00
Panfletos	Max Luis	R$ 560,00
Promoções	Max Luis	R$ 1.000,00
Total		**R$ 8.560,00**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 20 Coletar e Analisar Resultados:

Ações
Análise do Balanço
Pesquisa de mercado sobre o desempenho do produto e serviços
Acompanhamento das tendências de mercado

Fonte: Autores, 2019.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE (*FEASIBILITY ANALYSIS*)

Tabela 21 Cardápio de Sabores:

Opções de Sabores	R$ Unitário
Suco detox Amarelo – maracujá, cenoura, gengibre e farinha de quinoa 200 ml	**R$ 7,80**
Suco detox Vermelho – melancia, abacaxi, gengibre e farinha de quinoa 200 ml	**R$ 7,80**
Suco detox Branco – melão, abacaxi, cenoura, gengibre e farinha de chia 200 ml	**R$ 7,80**
Suco detox Verde – abacaxi, couve, gengibre e farinha de banana verde 200ml	**R$ 7,80**
Suco laranja 350 ml	**R$ 6,50**
Suco limão 350 ml	**R$ 6,50**
Suco abacaxi com hortelã 350 ml	**R$ 6,50**
Suco melancia 350 ml	**R$ 6,50**
Água 300 ml	**R$ 4,00**
Vegetariano – massa de beterraba integral ao sugo com cogumelos e mix de legumes 300 g	**R$ 26,50**
Vegetariano – hambúrgueres de berinjela, lentilha e aveia com purê de batata e mix de legumes 300 g	**R$ 26,50**
Vegetariano – panquecas de inhame recheadas de brócolis, ricota e mussarela light com molho natural 300 g	**R$ 26,50**
Vegetariano – gratinado de abobrinha, queijo e cenoura, arroz integral à grega fit e feijão temperadinho 300 g	**R$ 26,50**
Livre de Glúten e Lactose – carne moída, arroz negro e cubos de berinjela 300 g	**R$ 28,80**
Livre de Glúten e Lactose – espaguete de abobrinha com molho natural de tomates e salmão ao alecrim 300 g	**R$ 28,80**
Livre de Glúten e Lactose – lasanha de berinjela à bolonhesa e arroz negro 300 g	**R$ 28,80**
Livre de Glúten e Lactose – filé mignon ao molho madeira fit, couve refogada e batata-doce rústica ao alecrim 300 g	**R$ 28,80**
Light carne de panela com batatas e grão de bico 200g, arroz à grega fit 100 g	**R$ 22,00**
Light hambúrguer funcional de frango 200 g com purê de mandioquinha e couve refogada 100 g	**R$ 22,00**
Light macarrão de beterraba integral à bolonhesa e mix de legumes 300 g	**R$ 22,00**
Light frango à parmegiana assado, arroz integral com legumes e feijão temperadinho 300 g	**R$ 22,00**
Sobremesa Pavê Holandês fit	**R$ 7,50**
Sobremesa Pão de Mel fit Zero Açúcar	**R$ 7,50**
Sobremesa Cheesecake de morango fit	**R$ 7,50**
Sobremesa Brigadeiro mega protein de ricota light	**R$ 7,50**
Pizza Individual de massa de grão de bico mussarela light com tomate 400 g	**R$ 28,00**
Pizza Individual de massa de grão de bico frango defumado com queijo cremoso e mussarela light 400 g	**R$ 28,00**
Pizza Individual de massa de grão de bico atum sólido com mussarela e queijo cremoso light 400 g	**R$ 28,00**
Pizza Individual de massa de grão de bico 3 queijos mussarela light queijo cremoso e parmesão 400 g	**R$ 28,00**
Fondue Individual à base de ricota, queijo com 3 acompanhamentos e pão fit	**R$ 26,50**
Torta de Mandioca fit sem glúten abóbora com carne seca e legumes 400 g (serve 2)	**R$ 22,00**
Torta de Mandioca fit sem glúten frango desfiado, legumes e queijo light 400 g (serve 2)	**R$ 22,00**
Torta de Mandioca fit sem glúten carne moída, legumes e mussarela light 400 g (serve 2)	**R$ 22,00**
Torta de Mandioca fit sem glúten peito de peru, queijo branco e legumes 400 g (serve 2)	**R$ 22,00**
Sopa Low Carbo creme de chuchu com patinho em cubos e cenoura e couve 300 g	**R$ 19,50**
Sopa Low Carbo creme de abobrinha com frango desfiado e legumes 300 g	**R$ 19,50**
Sopa Low Carbo creme de brócolis com patinho moído e cenoura 300 g	**R$ 19,50**
Sopa Low Carbo creme de beterraba com couve e frango em cubos com legumes 300 g	**R$ 19,50**
Quiche proteico espinafre com creme de ricota 140 g	**R$ 9,30**
Quiche proteico peito de frango defumado com queijo cremoso 140 g	**R$ 9,30**
Quiche proteico abobrinha com creme de ricota 140 g	**R$ 9,30**
Quiche proteico brócolis com cenoura 140 g	**R$ 9,30**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 22 Cardápio de Combos:

Opções de Combo	Preço
Combo 1 – suco detox+ prato principal vegetariano + sobremesa	**R$ 38,00**
Combo 2 – suco + prato principal vegetariano + sobremesa	**R$ 37,00**
Combo 3 – água + prato principal vegetariano + sobremesa	**R$ 34,00**
Combo 4 – suco detox+ prato principal livre de glúten e lactose + sobremesa	**R$ 40,00**
Combo 5 – suco + prato principal livre de glúten e lactose + sobremesa	**R$ 39,00**
Combo 6 – água + prato principal livre de glúten e lactose + sobremesa	**R$ 36,00**
Combo 7 – suco detox + prato principal light + sobremesa	**R$ 33,00**
Combo 8 – suco + prato principal light + sobremesa	**R$ 32,00**
Combo 9 – água + prato principal light + sobremesa	**R$ 29,00**
Combo Delivery 1 – 2 pizzas de massa de grão de bico + 2 sobremesas + 2 sucos detox	**R$ 76,00**
Combo Delivery 2 – 2 fondues à base de ricota, queijo com 3 acompanhamentos e pão fit + 2 sobremesas + 2 sucos detox	**R$ 74,00**
Combo Delivery 3 – Torta de Mandioca fit sem glúten (serve 2) + 2 sobremesas + 2 sucos detox	**R$ 46,00**
Combo Café da Manhã – quiche proteico + suco detox	**R$ 15,00**
Combo jantar – sopa + suco detox + sobremesa	**R$ 31,00**

Fonte: Autores, 2019.

5.1 Análise de Mercado (Receita)

Uma pequena pesquisa foi realizada na região para uma média de pratos vendidos por dia, e o resultado foi uma média de 130 pratos/dia. Três cenários foram considerados para a receita: o pessimista, otimista e o mais provável no período de 30 dias, considerando o valor médio, conforme tabela abaixo:

Tabela 23 Receita:

Receita/Custo Mensal	Pratos/Dia	Valor Médio	Valor Total/mês	Custo Prod. Unit.	Custo/mês
Pessimista	80	R$ 38,00	R$ 91.200,00	R$ 17,07	R$ 40.968,00
Mais provável	120	R$ 40,00	R$ 144.000,00	R$ 17,07	R$ 61.452,00
Otimista	150	R$ 50,00	R$ 225.000,00	R$ 17,07	R$ 76.815,00
Receita/Custo Mensal PERT			**R$ 148.700,00**		**R$ 60.598,50**

Fonte: Autores, 2019.

5.2 Análise de Mercado (Custos e Despesas)

Aplicado o método PERT para cálculo da Receita mensal com o valor de R$ 148.700,00 para o primeiro mês, no progresso anual, o valor no primeiro ano é de R$ 1.784.400,00. Para o segundo ao quinto ano foi considerado um crescimento de vendas de 6% ao ano. O custo de produção resultou em R$ 60.598,50 no primeiro mês, conforme progresso da tabela abaixo:

Tabela 24 Receita e Custo de Produção Anual:

Receita/Custo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Receita	R$ 1.784.400,00	R$ 1.891.464,00	R$ 2.004.951,84	R$ 2.125.248,95	R$ 2.252.763,89	R$ 2.387.929,72
Custo	R$ 727.182,00	R$ 770.812,92	R$ 817.061,70	R$ 866.085,40	R$ 918.050,52	R$ 973.133,55

Fonte: Autores, 2019.

5.3 Custos de Mão de Obra

Para os custos com os colaboradores, a tabela abaixo representa os salários com os encargos e a quantidade de cada função por mês:

Tabela 25 Custo de Mão de Obra:

Funcionários	Qtd	Gasto Total	
Caixa	2	R$	4.600,00
Ajudante Geral	2	R$	1.500,00
Nutricionista	1	R$	14.000,00
Vigilante	1	R$	2.200,00
Cozinheiro	2	R$	11.000,00
Ajudante de cozinha	5	R$	7.000,00
Total Mensal		R$	40.300,00
Total Anual considerandoo décimo terceiro		**R$**	**523.900,00**

Fonte: Autores, 2019.

5.4 Custos Operacionais

Os custos com água e energia serão eliminados com a coleta de água de chuva e o uso de energia solar, porém foi considerado caso tenha algum uso.

Tabela 26 Custos Operacionais:

Custos Operacionais Anuais		Valor R$
Manutenção Geral	R$	15.000,00
Aluguel	R$	144.000,00
Internet/Telefonia	R$	1.500,00
Marketing	R$	7.000,00
Contador	R$	1.500,00
Água	R$	300,00
Energia	R$	200,00
Total Anual	**R$**	**169.500,00**

Fonte: Autores, 2019.

5.5 Capital de Giro

O valor de R$ 20.000,00 foi considerado para o capital de giro.

Tabela 27 Capital de Giro e Investimento:

Investimento		
Investimento Inicial	R$	1.260.004,50
Capital de Giro	R$	20.000,00
Investimento Inicial Total	**R$**	**1.280.004,50**

Fonte: Autores, 2019.

5.6 Imposto

Para o cálculo de imposto, conforme a nova tabela do Simples Nacional, foi estabelecida uma receita bruta anual de 720.000,01 a 1.800.000,00 reais, a alíquota do imposto está por volta de 10,70% com um valor a deduzir de R$ 22.500,00. Nos anos seguintes por ter uma receita superior a 1.800.000,00 reais, será cobrado um valor de 14.3% com um valor a deduzir de 87.300,00 reais, conforme tabela abaixo:

Tabela 28 Imposto Simples Nacional:

Simples Nacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Total a pagar	R$ 168.430,80	R$ 183.179,35	R$ 199.408,11	R$ 216.610,60	R$ 234.845,24	R$ 254.173,95

Fonte: Autores, 2019.

5.7 Fluxo de Caixa

Tabela 29 Fluxo de Caixa:

Fluxo de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Receita	R$ 1.784.400,00	R$ 1.891.464,00	R$ 2.004.951,84	R$ 2.125.248,95	R$ 2.252.763,89	R$ 2.387.929,72
Custos de Produção	-R$ 727.182,00	-R$ 770.812,92	-R$ 817.061,70	-R$ 866.085,40	-R$ 918.050,52	-R$ 973.133,55
Custos Operacionais	-R$ 169.500,00	-R$ 169.500,00	-R$ 169.500,00	-R$ 169.500,00	-R$ 169.500,00	-R$ 169.500,00
Mão de Obra	-R$ 523.900,00	-R$ 523.900,00	-R$ 523.900,00	-R$ 523.900,00	-R$ 523.900,00	-R$ 523.900,00
Lucro antes IR	R$ 363.818,00	R$ 427.251,08	R$ 494.490,14	R$ 565.763,55	R$ 641.313,37	R$ 721.396,17
IR	-R$ 168.430,80	-R$ 183.179,35	-R$ 199.408,11	-R$ 216.610,60	-R$ 234.845,24	-R$ 254.173,95
Lucro Líquido	**R$ 195.387,20**	**R$ 244.071,73**	**R$ 295.082,03**	**R$ 349.152,95**	**R$ 406.468,13**	**R$ 467.222,22**

Fonte: Autores, 2019.

5.8 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para o VPL foi considerada a taxa TMA de 10% como sendo a taxa de atratividade solicitada dos sócios, sendo assim, o negócio é economicamente viável com uma VPL de R$ 75.627,55 e uma TIR de 12%.

Tabela 30 VPL e TIR:

Ano	Fluxo
0	-R$ 1.280.004,50
1	R$ 195.387,20
2	R$ 244.071,73
3	R$ 295.082,03
4	R$ 349.152,95
5	R$ 406.468,13
6	R$ 467.222,22
VPL	**R$ 75.627,55**
TIR	**12%**

Fonte: Autores, 2019.

5.9 Payback Simples

Para o Payback simples teremos o retorno em quatro anos e sete meses, conforme tabela abaixo:

Tabela 31 *Payback* Simples:

***Payback* Simples**	**4 anos e 7 meses**	
Ano	**Fluxo (R$)**	**Período em anos**
0	-R$ 1.280.004,50	-
1	-R$ 1.084.617,30	1
2	-R$ 840.545,57	1
3	-R$ 545.463,54	1
4	-R$ 196.310,59	1
5	R$ 210.157,54	0,7
6	R$ 677.379,76	
Total		**4,7**

Fonte: Autores, 2019.

5.10 Payback Descontado

Para o Payback descontado, o retorno será em cinco anos e quatro meses, conforme tabela abaixo:

Tabela 32 *Payback* Descontado:

Ano	**Fluxo (R$)**	**Fluxo Valor Presente**	**Fluxo (R$) *Payback* Descontado**	**Período em anos**
Ano 0	-R$ 1.280.004,50	-R$ 1.280.004,50	-R$ 1.280.004,50	-
Ano 1	R$ 195.387,20	R$ 177.624,73	-R$ 1.102.379,77	1
Ano 2	R$ 244.071,73	R$ 201.712,17	-R$ 900.667,60	1
Ano 3	R$ 295.082,03	R$ 221.699,50	-R$ 678.968,10	1
Ano 4	R$ 349.152,95	R$ 238.476,17	-R$ 440.491,94	1
Ano 5	R$ 406.468,13	R$ 252.384,73	-R$ 188.107,21	1
Ano 6	R$ 467.222,22	R$ 263.734,76	R$ 75.627,55	0,4
Total				**5,4**

Fonte: Autores, 2019.

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS INTERVENIENTES (*STAKEHOLDER MANAGEMENT PLAN*)

Identificação e engajamento dos envolvidos, em reuniões com a equipe utilizando técnicas como benchmarking, analisando e mapeando suas expectativas e impactos.

Tabela 33 Plano de Gerenciamento dos Intervenientes Aprovado:

Objetivo:	Diretrizes para equipe garantir o engajamento dos Intervenientes para o sucesso do projeto		
Etapa	**Passos**	**Referência**	**Comentários**
1	Identificar e registrar os intervenientes e manter atualizada	Registro das Partes Interessadas	Arquivo disponível no SharePoint do projeto
2	Atualizar conforme necessidade e alteração de dados	Registro das Partes Interessadas	
3	Identificar o potencial impacto de cada parte interessada	Tabela de Interesse e Influência	
4	Priorizar Intervenientes, determinar possíveis reações e estratégias a serem adotadas individualmente	Mapeamento Poder Influência	
5	Avaliar possíveis reações para as partes interessadas com maior importância	Matriz de Engajamento	
6	Criar estratégias para ganhar mais suporte ou reduzir resistências	Matriz de Engajamento	
7	Incluir comentários para detalhar melhor a estratégia	Registro e Solicitação de Mudanças	

Controle de Versões

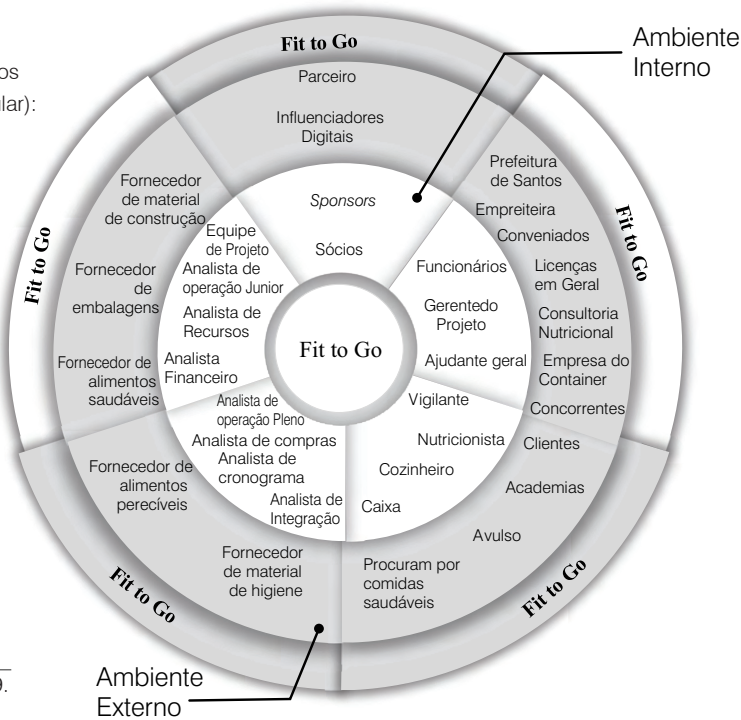
Versão	**Data**	**Autor**	**Notas da Revisão**
1	19/01/2019	Tamara Rodrigues	

Aprovações

Ref.	**Data**	**Participante**	**Assinatura**
1	21/01/2018	Gerente do Projeto e Equipe	Max Luiz

Fonte: Autores, 2019.

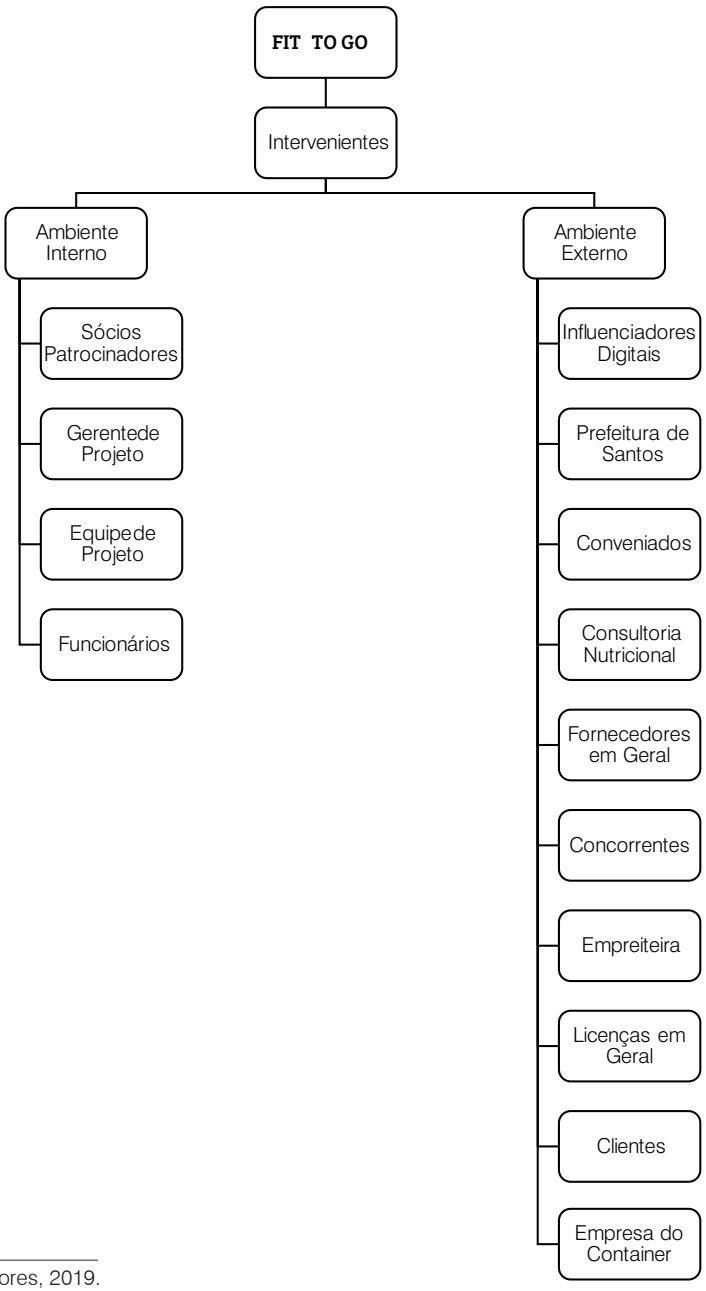
Figura 9
Estrutura Analítica dos Intervenientes (Circular):



Fonte: Autores, 2019.

6.1 Identificação dos Intervenientes

Figura 10 Estrutura Analítica dos Intervenientes (Hierárquica):



Fonte: Autores, 2019.

6.2 Registro dos Intervenientes

Após a identificação dos intervenientes do projeto foi criada uma planilha com o registro das partes interessadas disponível no Sharepoint. Sua atualização é realizada pela equipe de projetos.

Tabela 34 Registro dos Intervenientes (Parte 1):

ID	Nome	Envolvimento	Organização	Posição na Organização	Principal papel no Projeto	Respo. Projeto
1	Diversos	Potenciais clientes da região de Santos que procuram por comidas saudáveis de forma prática e rápida	Moradores ou visitantes de Santos	Clientes	Escolha dos nossos serviços	**Alta**
2	Augusto Silva Carla Dias	Sócios	Sponsors	Patrocinadores	Investidores	**Alta**
3	Max Luis	Gerente do projeto	Funcionários	Gerente	Acompanhar, monitorar e checar cada processo, ident. marcos de entregar e reportar para os sponsors as macro informações	**Alta**
4	Arthur Urbano Drielle Nunes Luiz Henrique Raissa Miriani Tamara Rodrigues Thais Rodrigues Lucia Ferracini	Analista de Operação J. Analista de Recursos Analista Financeiro Analista de Operação P. Analista de Compras Analista de Cronograma Analista de Integração	Equipe do projeto	Colaboradores	Execução das atividades paraImplementação dos projetos	**Alta**
5	Progresso	Agência de RH	Funcionários	Colaboradores	Serviços de seleção e recrutamento dos funcionários do restaurante	**Alta**
6	Jonatas Amorim	Projetista	Externo	Parceiro	Projetista para o planejamento do espaço do restaurante em Container, com sistema operacional de linha *Fast Food*	**Alta**
7	Luiz Nery	Responsável pela Empreiteira	Externo	Parceiro	Reforma do terreno e instalação do Container	**Alta**
8	SOLUTEC	Fornecedor da Cozinha Industrial	Externo	Parceiro	Fornecimento da Cozinha Industrial	**Médio**
9	Lopes Santos	Imobiliária	Externo	Parceiro	Administradora do contrato de aluguel do terreno	**Alta**
10	Ecar Despachante	Despachante	Externo	Parceiro	Fornecer serviço de despachante	**Alta**
11	NSC Business Technology	Fornecedor do Sistema Operacional	Externo	Parceiro	Desenvolver o sistema operacional	**Alta**
12	Gulamia	Consultoria de Marketing	Externo	Parceiro	Plano de divulgação do restaurante em mídias sociais	**Alta**
13	Central Foods	Fornecedor dos alimentos perecíveis	Externo	Parceiro	Abastecer o estoque de acordo com os pedidos	**Médio**
14	Carbopack Embalagens	Fornecedor de embalagens	Externo	Parceiro	Abastecer o estoque de acordo com os pedidos	**Médio**
15	H.Fernande	Fornecedor de material de higiene	Distribuidora	Parceiro	Abastecer o estoque de acordo com os pedidos	**Médio**
16	Obba Gastronomia Saudável	Concorrente	Externo	Concorrente	Monitorar seu comportamento e serviços	**Médio**
17	Academias Lojas	Conveniados	Externo	Parceiro	Pode indicar a Fit to Go para seus clientes	**Baixo**
18	Rafael Carvalho e Adolfo Nomelini	Influenciadores digitais	Externo	Parceiro	Divulgar a *Fit to Go* em suas publicações	**Baixo**
19	Paulo A. Barbosa	Prefeito de Santos	Externo	Prefeitura	Aprovação	**Baixo**
20	Bio Nutry	Consultoria Nutricional	Externo	Parceiro	Responsável pela montagem dos cardápios	**Baixo**
21	Porto Container	Empresa do Container	Externo	Parceiro	Fornecimento do Container	**Médio**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 35 Registro dos Intervenientes (Parte 2):

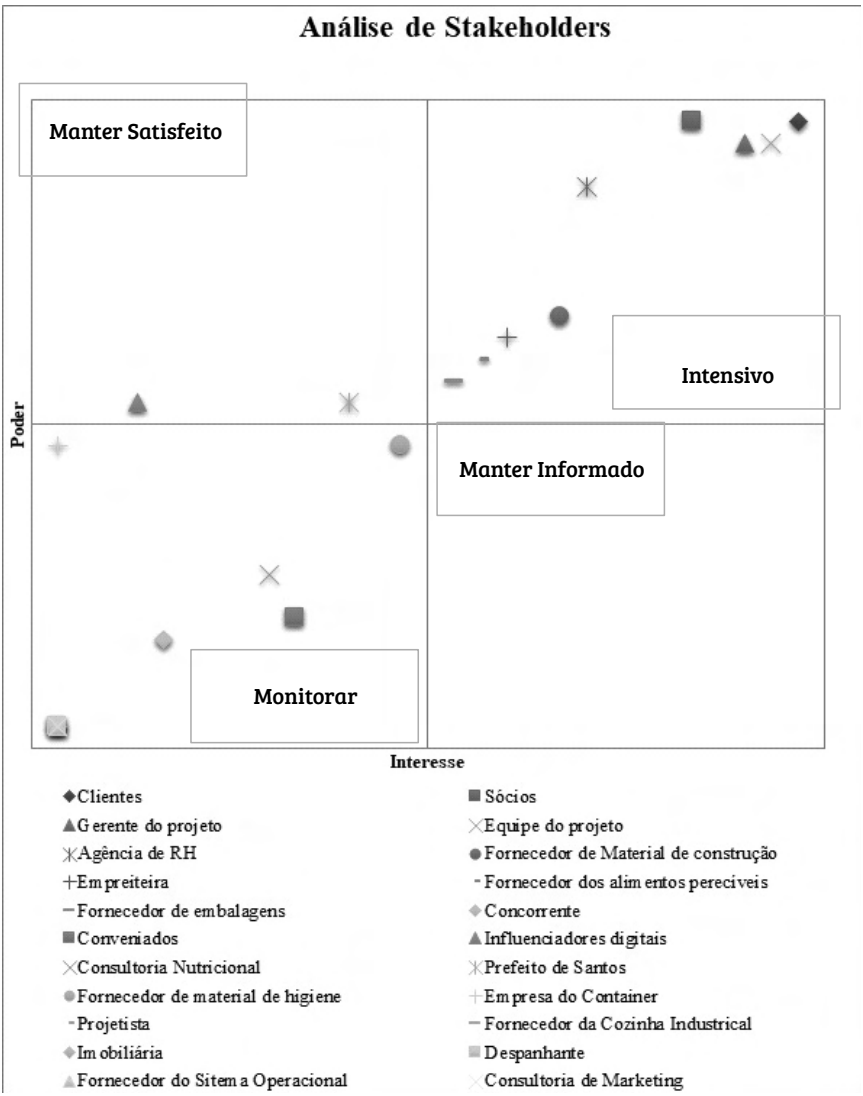
ID	E-mail	Telefone	Principais Requisitos	Expectativas	Poder
1	clientesregistrados@fittogo.com.br	Diversos	Serviços de qualidade, produtos saudáveis e saborosos	Usuários exigem um serviço com produtos que atendam às suas necessidades, com nível nutricional adequado	Alto
2	augustosilva@fittogo.com.br carladias@fittogo.com.br	(11) 4172-5992 (11) 4172-8930	Retorno dos investimentos a curto prazo	Que exista um retorno sobre os investimentos a médio prazo	Alto
3	maxluis@fittogo.com.br	(11) 97825-4892	Atender aos prazos dos projetos ao menor custo	Gerenciar o projeto e conseguir entregar o que foi proposto no escopo no prazo determinado	Alto
4	arthururbano@fittogo.com.br driellenunes@fittogo.com.br luizhenrique@fittogo.com.br raissamiriani@fittogo.com.br tamararodrigues@fittogo.com.br thaisrodrigues@fittogo.com.br	(11) 4174-4056 (11) 99881-1729 (11) 97856-4545 (11) 4986-3255 (11) 90126-8146 (11) 94114-4125 (11) 4256-4456	Utilizar as melhores práticas nos processos atendendo os prazos e marcos do projeto	Atender os objetivos estabelecidos com qualidade em todas as etapas do projeto	Alto
5	equipe@progresso.com.br	(13) 4356-5301	Funcion. de acordo com os requisitos de cada função	Estabelecer parceria para futuras contratações	Alto
6	jonatas@ddantas.com.br	(11) 47896-8925	Projetar o rest. utiliz . o espaço melhor forma possível	Ter seu nome atrelado ao projeto	Médio
7	luiznery@xempr.com.br	(11) 91523-5323	Executar as reformas necessárias no local determinado	Implementar o Container e recebe-no prazo	Médio
8	vendas@solutec.com.br	(13) 3029-0310	Entrega e inst. da cozinha dentro dos requisitos estabel. em contrato	Entender contrato para manutenção da cozinha	Médio
9	aluguel@lopessantos.com.br	(13) 3202-2900	Contrato assinado	Estabelecer parceria para futuras franquias	Médio
10	atendimento@ecardesp.com.br	(13) 3206-5852	Fornecer as licitações necessárias para operação do restaurante	Receber os documentos necessários para dar andamento no processo	Alto
11	vendas@nscinfo.com.br	(19) 3831 9797	Desen. sistema operac. conf. os requisitos estab. em contrato e testá-los	Estabelecer parceria	Alto
12	contato@gulamia.com.br	(11) 3467-9094	Divulgação da *Fit to Go* em todas as mídias sociais	Estabelecer parceria	Alto
13	sac@centralfoods.com.br	(11) 5186-8686	Qualidade entregues no prazo estabelecido	Fidelizar o restaurante	Médio
14	contato@carbopack.com.br	(19) 3871-7164	Desenvolvimento de embalagens diferenciadas	Ser referência de embalagens através dos produtos *Fit to Go*	Médio
15	h-fernandez@uol.com.br	(13) 3234-9645	Qualidade entregues no prazo estabelecido	Estabelecer parceria para gerar descontos nas compras	Médio
16	contato@obbasaudavel.com.br	(13) 3222-4061	Não oferecer riscos em nosso projeto	Oferecer melhores pratos e serviços	Médio
17	grupoparceiros@fittogo.com.br	Diversos	Parceria para ter maior visibilidade da marca e mais fluxo de clientes	Estabelecer uma parceria para captação de clientes e divulgação	Médio
18	rafaelcarvalho@hotmail.com adolfonomelini@yahoo.com.br	(11) 94445-0230 (11) 93752-6600	Maior visibilidade no mercado	Aumentar o número de seguidores	Médio
19	secretariadecultura@prefeitura.sp.gov.br	(11) 3397-0002	Ter o apoio da prefeitura da cidade para emissão das Licenças	Investimento na cidade de Santos de modo que gere emprego para população local	Médio
20	contato@bionutry.com.br	(11) 2115-3787	Consultoria na elaboração dos combos	Combos que façam sucesso no mercado e divulgar seu nome	Médio
21	contato@portocontainer.com.br	(47) 3349-7901	Elaborar o container conforme o planej. e contrato	Receber no prazo estipulado	Alto

Fonte: Autores, 2019.

6.3 Planejar o Gerenciamento dos Intervenientes

Desenvolvido com estratégias claras e objetivas adequando as ações e comunicações às necessidades de cada parte interessada do início ao final do projeto.

Figura 11 Mapeamento de Poder e Influência:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 36 Interesse e Influência e Estratégia:

	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**	Ponto Crítico	Estratégia	Situação
Peso	**2**	**2**	**9**	**5**	**10**	**3**	**6**	**8**	**7**	**5**	30%	**5**	**6**	**7**	**10**	**9**	**8**	70%				
Clientes	1	2	9	1	1	1	6	1	7	1	203	5	6	7	10	9	8	355	**309,4**	**5**	Gerenciar de perto	**OK**
Sócios	1	2	9	5	10	1	6	8	7	5	389	5	6	7	10	1	3	243	**286,8**	**3**	Manter satisfeito	**OK**
Gerente do projeto	1	2	9	5	10	3	6	8	7	5	395	5	6	7	10	3	2	253	**295,6**	**3**	Manter satisfeito	**OK**
Equipe do projeto	1	2	9	5	10	3	6	8	7	5	395	5	6	7	8	3	2	233	**281,6**	**4**	Gerenciar de perto	**OK**
Consultorias	1	2	3	2	5	3	4	7	3	3	218	1	1	4	1	4	4	117	**147,3**	**1**	Monitorar	**OK**
Projetista	1	2	9	5	3	3	5	8	3	5	291	5	6	5	4	1	1	153	**194,4**	**2**	Monitorar	**OK**
Empreiteira	1	2	9	5	3	3	5	8	3	5	291	5	6	3	4	1	1	139	**184,6**	**2**	Monitorar	**OK**
Fornecedores em Geral	1	2	3	2	5	3	4	7	3	3	218	1	1	4	1	4	4	117	**147,3**	**1**	Monitorar	**OK**
Despachante	1	2	3	2	5	3	4	7	3	3	218	1	1	4	1	1	1	66	**111,6**	**1**	Monitorar	**OK**
Consultoria de Marketing	1	2	5	3	4	1	6	8	7	5	283	5	6	7	9	2	2	234	**248,7**	**3**	Gerenciar de perto	**OK**
Concorrente	1	1	1	1	1	1	6	6	7	1	169	5	6	7	7	1	1	197	**188,6**	**3**	Monitorar	**OK**
Conveniados	1	2	5	3	4	1	6	8	7	5	283	5	6	7	9	2	2	234	**248,7**	**3**	Gerenciar de perto	**OK**
Prefeitura de Santos	2	2	9	5	10	3	3	4	3	5	319	5	6	7	10	1	1	227	**254,6**	**3**	Gerenciar de perto	**OK**

10 **9** **Alto** **3** **2** **Médio** **1** **Baixo**

Fonte: Autores, 2019.

6.4 Gerenciar o Engajamento dos Intervenientes

Tabela 37 Matriz de Engajamento (Parte 1):

ID	Nome	Envolvimento	Interesse	Poder	Influência
1	Diversos	Potenciais clientes da região de Santos que procuram por comidas saudáveis de forma prática e rápida	Usuários exigem um serviço diferenciado com produtos que atendam suas necessidades, com nível nutricional adequado.	Alto	O usuário tem o poder de escolha, como optar por comer em outros restaurantes, cabe a *Fit to Go* divulgar seu diferencial
2	Augusto Silva Carla Dias	Sócios	Retorno dos investimentos a médio prazo	Alto	Possuem influência para alterar o escopo, podendo interferir no andamento do projeto, prazos e limitação de verbas
3	Arthur Urbano Drielle Nunes Luiz Henrique Lima Raissa Miriani Tamara Rodrigues Thais Rodrigues Lucia Ferracini	Equipe do projeto	Utilizar as melhores práticas nos processos e etapas do projeto	Alto	Implementação do projeto no tempo e custo pré-estabelecidos
4	Progresso	Agência de RH Contratação de Colaboradores)	Devem exercer as funções contribuindo p/ andamento organiz. e voltados ao desenv das atividades	Alto	Os funcionários têm influência na qualidade dos nossos serviços
5	Jonatas Amorim	Projetista	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Pode impactar na execução do projeto se não atender às especificações técnicas e o prazo
6	Luiz Nery	Responsável pela Empreiteira	Poderá se destacar de forma positiva nas reformas e atrair mais interessados neste momento de crise	Médio	Pode impactar na entrega da obra caso não cumpra os prazos das entregas
7	SOLUTEC	Fornecedor da Cozinha Industrial	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Não cumprir com o prazo pode impactar na inauguração
8	Lopes Santos	Imobiliária	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Pode não querer renovar contrato e aumentar os custos
9	Ecar Despachante	Despachante	Expectativa de lucro e parceria	Alto	Pode não dar andamento aos processos para abertura da empresa gerando atrasos
10	NSC Business Technology	Fornecedor do Sistema Operacional	Expectativa de lucro e parceria	Alto	Desenvolver um sistema operacional com falhas
11	Gulamia	Consultoria de Marketing	Expectativa de lucro e parceria	Alto	Atingir o público-alvo de Santos e turistas
12	Central Foods	Fornecedor dos alimento perecíveis	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Pode impactar na qualidade dos serviços caso não cumpra os prazos das entregas
13	Carbopack Embalagens	Fornecedor de embalagens	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Pode impactar na qualidade dos serviços caso não cumpra os prazos das entregas
14	H.Fernande	Fornecedor de material de higiene	Expectativa de lucro e parceria	Médio	Pode impactar na qualidade dos serviços caso não cumpra os prazos das entregas
15	Obba Gastronomia Saudável	Concorrente	Está monitorando o mercado de perto para que continue com o domínio dele	Médio	O concorrente tem a maior fatia do mercado e preços atrativos.
16	Academias Lojas	Conveniados	Maior visibilidade da marca e mais fluxo de clientes	Médio	Pode indicar a *Fit to Go* a seus clientes
17	Rafael Carvalho e Adolfo Nomelini	Influenciadores digitais	Maior visibilid. do trabalho deles através da *Fit to Go*	Médio	Pode indicar o nosso hotel pet em suas publicações
18	Paulo Alexandre Barbosa	Prefeito de Santos	Investimentoem Santos de modo que gere emprego pa população local	Médio	Pode vetar o projeto caso encontre alguma irregularidade
19	Bio Nutry	Consultoria Nutricional	Elaborar combos que façam sucesso no mercado	Médio	Não atender às necessidades nutricionais dos pratos da *Fit to Go*
20	Porto Container	Empresa do Container	Elaborar o container conforme o planejado e o que está no contrato	Alto	Desenvolver o projeto erroneamente afetando a implementação do restaurante

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 38 Matriz de Engajamento (Parte 2):

ID	Engajamento					Estratégia de Engajamento	Ações de abordagem	Custos	Responsável	Nome
	I	R	N	A	L					
1	A				D	Gerenciar de perto	Divulgação do projeto em site da empresa, redes sociais, influenciadores digitais, eventos, convênios com estacionamentos e empresas próximas e academias da região	R$5.000,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
2					A/D	Manter satisfeito	Reuniões p/ apresentar o progresso,garantir a implementação e sucesso do projeto	R$300,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
3					A/D	Gerenciar de perto	Acompanhamento diário para que tudo saia conforme planejado mantendo uma boa comunicação	R$400,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
4				A	D	Gerenciar de perto	Treinamentos técnicos, benefícios compatíveis, feedback	R$13.000,00	Equipe do projeto	Drielle Nunes
5				A	D	Monitorar	Reuniões semanais para acompanhar o projeto e mitigar os riscos	R$300,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
6			A	D		Gerenciar de perto	Estabelecer contrato que abrange as necessid projeto p/ evitar riscos na reforma e transformar o fornecedor em parceiro	R$450,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
7			A	D		Monitorar	Reuniões presenciais p/ esclarecimento e acompanhamento da execução	R$200,00	Equipe do projeto	Raissa Miriani
8			A	D		Monitorar	Toda negociação deve ser presencial com objetivo de estabelecer empatia	R$180,00	Equipe do projeto	Raissa Miriani
9			A		D	Gerenciar de perto	Acompanhar os processos e solicitar protocolos	R$230,00	Equipe do projeto	Arthur Urbano
10			A		D	Gerenciar de perto	Reuniões presenciais p/ acompanhar o desenvolvimento e estabel. testes antes da implementação	R$400,00	Equipe do projeto	Thais Rodrigues
11			A		D	Gerenciar de perto	Acompanhar a campanha de perto e verificar o nível de aceitação	R$350,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
12			A	D		Gerenciar de perto	Pedidos nos prazos p/ o fornecedor ter tempo hábil de cumpri-los com qualidade e avaliá-los da melhor forma no intuito de ajudá-los na divulgação dos seus produtos	R$550,00	Equipe do projeto	Lucia Ferracini
13			A	D		Gerenciar de perto	Pedidos nos prazos p/ o fornecedor ter tempo hábil de cumpri-los com qualidade e avaliá-los da melhor forma no intuito de ajudá-los na divulgação dos seus produtos	R$310,00	Equipe do projeto	Lucia Ferracini
14			A	D		Gerenciar de perto	Pedidos nos prazos p/ o fornecedor ter tempo hábil de cumpri-los com qualidade e avaliá-los da melhor forma no intuito de ajudá-los na divulgação dos seus produtos	R$100,00	Equipe do projeto	Lucia Ferracini
15		A	D			Monitorar	Acompanhar os produtos e descontos oferecidos	R$140,00	Equipe do projeto	Lucia Ferracini
16	A			D		Gerenciar de perto	Descontos especiais para clientes indicados por estes estabelecimentos e divulgar seus serviços	R$270,00	Equipe do projeto	Lucia Ferracini
17	A			D		Gerenciar de perto	Estabelecer uma parceria p/divulgação dos produtos e chegar ao maior nº de usuários nas redes sociais	R$300,00	Equipe do projeto	Arthur Urbano
18	A			D		Manter satisfeito	Emissão dos documentos exigidos no prazo, pagamento de impostos em dia para evitar qualquer problema	R$400,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
19				A	D	Gerenciar de perto	Informar todas os requisitos que os combos, devem conter para evitar qualquer risco	R$180,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
20			A		D	Gerenciar de perto	Colocar em contrato todos os requisitos do projeto, tamanho, design e ter contato contínuo para garantir o prazo	R$240,00	Gerente do Projeto	Max Luiz
							Total	**R$ 23.300,00**		

I: Inconsciente R: Resistente N: Neutro A: Apoiador L: Líder

Fonte: Autores, 2019.

6.5 Controlar o engajamento e Monitoramento

Tabela 39 Registro de Solicitação de Mudança (Parte 1):

Ref.	Prioridade	Impede Implantação	Quem solicitou	Data da Solicitação	Descrição da Solicitação	Justificativa	Esforço Estimado (Hs)	Custo Estimado (R$)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 40 Registro de Solicitação de Mudança (Parte 2):

Ref.	Impacto no Prazo (Dias)	Classificação	Responsável	Previsão	Status	Comentários
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 41 Registro de Solicitação de Mudança (Parte 3):

Controle de Versões

Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1			
2			
3			
4			

Aprovações

Ref.	Data	Participante	Assinatura
1			
2			
3			
4			

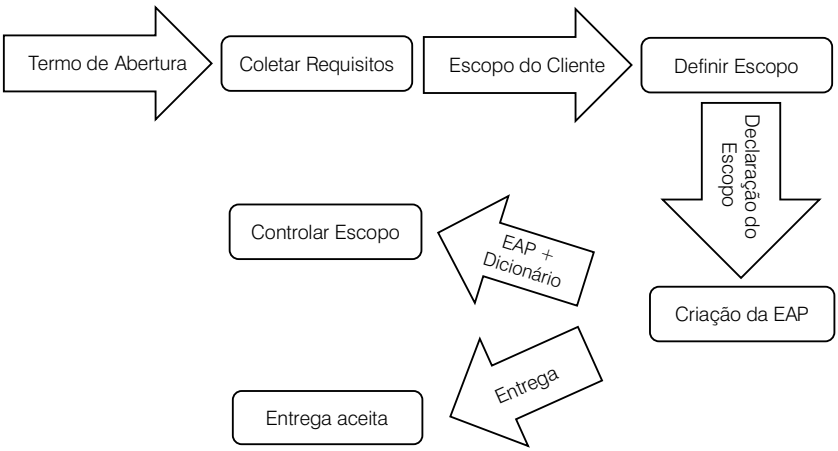
Monitoramento

Stakeholders	Situação
Clientes	G
Sócios	G
Gerente do projeto	G
Equipe do projeto	G
Consultorias	G
Projetista	G
Empreiteira	G
Fornecedores em Geral	G
Despachante	G
Consultoria de Marketing	G
Concorrente	G
Conveniados	G
Prefeitura de Santos	G

Fonte: Autores, 2019.

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO (*SCOPE MANAGEMENT PLAN*)

Figura 12 Etapas do Gerenciamento:



Fonte: Autores, 2019.

7.1. Coletar Requisitos

Para iniciar esta etapa é importante utilizar os dados do termo de Abertura.

Tabela 42 Termo de Abertura (Parte 1):

Sponsor do Projeto	José Ângelo do Valle	
Nome do Projeto	*Fit to Go*	
Elaborado por:	Arthur Urbano Genofre	**Data:** 10/11/2018
Objetivo SMART		
Implantar um restaurante saudável chamado *Fit to Go* , localizado na av. Presidente Wilson, 37 na cidade de Santos, SP.		
Esse restaurante contará com instalações sustentáveis e automatizadas. Além disso, oferecerá comidas saudáveis para um público atento à saúde.		
O prazo de instalação será de 14 meses.		
Benefícios		
Abordaremos uma fatia do mercado que é focada em hábitos saudáveis.		
Escopo Macro		
Construção de um restaurante na orla da praia de Santos utilizando containers.		
Consiste na elaboração de projeto de arquitetura, engenharia e instalação, o qual, após aprovação, será realizado por uma empreiteira que será selecionada ao decorrer do projeto.		
Será implantada toda a estrutura física do empreendimento e, esta será devidamente legalizada.		
Além disso, será confeccionado um cardápio que atenda às necessidades nutricionais do público-alvo.		
Futuros funcionários, a ser contratados, serão treinados para que após a inauguração, estejam aptos a atender da melhor forma.		
Sistemicamente, o estabelecimento contará com modernas formas de atendimento.		

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 43 Termo de Abertura (Parte 2):

Fora Escopo	
Comidasgordurosas na confecção do cardápio.	
Dia a dia operacional do empreendimento após *Go live.*	
Equipe do Projeto	
Max Luis	Gerente do Projeto
Arthur Urbano Genofre	Analista de Operação
Drielle Nunes	Analista de Recursos
Luiz Henrique Lima	Analista Financeiro
Raissa Miriani	Analista de Operação
Tamara Rodrigues	Analista de Compras
Thais Rodrigues	Analista de Cronograma
Lucia Ferracini	Analista de Integração
Premissas	
A empresa trabalhará com alimentos saudáveis.	
Vendas estimadas diariamente de uma média de 130 pratos (o valor mais provável).	
Toda reforma e instalação será feita por empresa contratada.	
Restrições	
Prazo para instalação do restaurante será em janeiro, não devendo ser alterada a data, pois será aproveitada a estação do ano	
Riscos identificados até o Momento	
Como toda reforma e instalação será feita por empresa contratada, há num risco em relação ao custo do projeto e ao prazo.	
Orçamento do Projeto	
R$ 1.260.004,50 (um milhão e duzentos e sessenta mil e quatro reais e cinquenta centavos)	
Acordos	
Haverá reuniões de Status semanais com a equipe de projeto.	
Marcos	
· Gerenciamento do Projeto	
· Sustentabilidade	
· Estudos Técnicos	
· Aquisições	
· Construção	
· Legalização	
· Pré-operação	
· Encerramento	

Cronograma Macro Estimado

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
▷ Fit to GO	305 dias	15/01/2018	15/03/2019
▷ Gerenciamento do Projeto	66 dias	15/01/2018	16/04/2018
▷ Sustentabilidade	57 dias	17/04/2018	04/07/2018
▷ Estudos Técnicos	5 dias	19/06/2018	25/06/2018
▷ Aquisições	45 dias	17/04/2018	18/06/2018
▷ Construção	153 dias	19/06/2018	17/01/2019
▷ Legalização	177 dias	26/06/2018	27/02/2019
▷ Pré-Operação	202 dias	01/06/2018	11/03/2019
▷ Encerramento	173 dias	18/07/2018	15/03/2019

Fonte: Autores, 2019.

7.2. Declaração de Escopo

7.2.1. Justificativa do Projeto

Atender uma faixa da população que busca por alimentos saudáveis e ser uma futura referência na linha de Fast Food tendo um retorno do investimento em cinco anos e quatro meses de operação, com o principal objetivo de se tornar uma rede de franquia pelo Brasil.

7.2.2. Objetivo do Projeto

Implantar um empreendimento focado em alimentação saudável cujo nome será Fit to Go. Sua instalação será na avenida Presidente Wilson, 37 na cidade de Santos, SP. Esse restaurante contará com instalações sustentáveis, como por exemplo a utilização de containers, e automatizadas para agilizar a finalização do pedido:

Tabela 44 Termo de Abertura (Parte 1):

Todo cardápio será elaborado por nutricionista especializada.
O custo total do projeto será de R$ 1.260.004,50.
O término do projeto será em 15 de março de 2019.

Fonte: Os Autores.

Todo cardápio será elaborado por nutricionista especializada.
O custo total do projeto será de R$ 1.260.004,50.
O término do projeto será em 15 de março de 2019.

7.2.3. Fora do Escopo do Projeto

Não estará no escopo do projeto a opção de comidas gordurosas na elaboração do cardápio. Além disso, não será avaliado o dia a dia operacional do empreendimento após Go live.

Tabela 45 Matriz de Requisitos:

ID	Código EAP	Descrição do Requisito	Quem solicitou	Status	Data de Conclusão
#1	1.2.4	Entregas das especificações técnicas do empreendimento	Sponsor	Concluído	10/11/2018
#2	1.3.1	Entrega do projeto de arquitetura	Gerente do Projeto	Concluído	10/11/2018
#3	1.3.2	Entrega do projeto de engenharia.	Gerente do Projeto	Concluído	10/11/2018
#4	1.3.3	Entrega do projeto de instalação.	Gerente do Projeto	Concluído	10/11/2018
#5	1.3.4	Entrega da especificação técnica do empreendimento.	Gerente do Projeto	Concluído	10/11/2018
#6	1.4.1	Projetista	Gerente do Projeto	Em andamento	N/A
#7	1.4.2	Empreiteira	Gerente do Projeto	Em andamento	N/A
#8	1.4.3	Container	Gerente do Projeto	Em andamento	N/A
#9	1.4.4	Cozinha Industrial	Gerente do Projeto	Não iniciado	N/A
#10	1.4.5	Mobília e Equipamentos	Gerente do Projeto	Não iniciado	N/A

Fonte: Autores, 2019.

7.3. Plano de Gerenciamento de Requisitos (Requirement Management Plan)

Tabela 46 Principais Entregas do Projeto:

Item	Requisito
Container	– Tamanho: 6,056 x 2,590 x 2,438;
	– Container refrigerado;
	– Material inteiramente galvanizado;
	– Possuir revestimento térmico e acústico;
	– Ter pelo menos três janelas e três portas em cada container.
Cozinha Industrial	– Área para recebimento de produtos de fornecedores (verduras frescas, carnes, enlatados, legumes e outros);
	– Área para armazenagem de alimentos (câmara fria, freezers, geladeiras, despensas); e outros
	– Área de higienização de alimentos (pia e bancadas de inox);
	– Área de preparo inicial dos alimentos (bancada de inox);
	– Área decopa (pequenas preparações, como serviço de sobremesa, lanches, café e bebidas);
	– Área para guardar utensílios (vasilhas, panelas e outros);
	– Área de cozimento (com fogão, forno, fritadeira, coifa de exaustão, chama e outros);
	– Área deconfecção (preparação final das refeições);
	– Área de embalagem e armazenamento de alimentos prontos para entrega;
	– Área de distribuição (atendimento ao público);
	– Área de limpeza (lavagem de utensílios – pia e bancada de inox, lavadora de louças);
	– Área de serviço (longe da cozinha, para lavagem de toalhas, aventais, panos);
	– Área para o lixo (obs: as lixeiras da cozinha devem conter pedais para não ter contato com as mãos);
	– Área de abrigo externo de gás.

Fonte: Autores, 2019.

7.4. Definir Requisitos

Tabela 47 Definição dos Requisitos (Parte 1):

Item	Requisito
Container	– Tamanho: 6,056 x 2,590 x 2,438;
	– Container refrigerado;
	– Material inteiramente galvanizado;
	– Possuir revestimento térmico e acústico;
	– Ter pelo menos três janelas e três portas em cada container.
Cozinha Industrial	– Área para recebimento de produtos de fornecedores (verduras frescas, carnes, enlatados, legumes e outros);
	– Área para armazenagem de alimentos (câmara fria, freezers, geladeiras, despensas e outros);
	– Área de higienização de alimentos (pia e bancadas de inox);
	– Área de preparo inicial dos alimentos (bancada de inox);
	– Área de copa (pequenas preparações, como serviço de sobremesa, lanches, café e bebidas);
	– Área para guardar utensílios (vasilhas, panelas e outros);
	– Área de cozimento (com fogão, forno, fritadeira, coifa de exaustão, chama e outros);
	– Área de confecção (preparação final das refeições);
	– Área de embalagem e armazenamento de alimentos prontos para entrega;
	– Área de distribuição (atendimento ao público);
	– Área de limpeza (lavagem de utensílios – pia e bancada de inox, lavadora de louças);
	– Área de serviço (longe da cozinha, para lavagem de toalhas, aventais, panos);
	– Área para o lixo (obs: as lixeiras da cozinha devem conter pedais para não ter contato com as mãos);
	– Área de abrigo externo de gás.
Vestiário	– Armários para troca de roupa;
	– Sanitários

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 48 Definição dos Requisitos (Parte 2):

Item	Requisito
Mobílias	– Mesas para seis pessoas com altura de 730mm, tampo em MDF com engrosso, tendo como dimensões 800x1200x30mm.
Serviços de Despachante	– 4 Cadeiras por mesa, com dimensões de 19x1.50mm, em aço carbono 1020, toda soldada, com acabamento cromado na cor cinza metálico com assento e encosto com parede de 5mm de espessura e com carga máxima de até 1.50kg
	– Despachante especializada em abertura de microempresas.
Consultoria Nutricional	– Empresa especializada em alimentos saudáveis para elaboração do cardápio com 10 opções de combos.
Contratação de agência de RH	– A empresa deve selecionar os candidatos e apresentar para a equipe do projeto realizar a escolha final dos candidatos.
	– Os candidatos devem ser apresentados até 10 dias antes da data limite de contratação.
	– Devem ser apresentados no mínimo 3 candidatos de cada cargo para a escolha da equipe do projeto.
Estoque Inicial	– Os fornecedores devem ser selecionados conforme capacidade de fornecimento, tempo de reposição do estoque e atendimento a especificações dos produtos.
	– Os fornecedores receberão a lista de produtos necessários para o suprimento de insumos do restaurante separados por linha seca e perecíveis.
	– O prazo de reposição dos alimentos estará definido junto com a relação de itens a serem fornecidos.
	– O fornecedor escolhido não poderá substituir marcas de produtos, trocar prazo de fornecimentos ou até mesmo período de entrega.
Locação do Terreno	Terreno deve ser em Santos na avenida Presidente Wilson.
Sistema Operacional	– Entregar um software que tenha funcionalidades como:
	– Cardápio digital;
	– Comanda eletrônica;
	– Lançamento de pedidos;
	– Emissão de NFCe ou CFe;
	– Meios de pagamento (dinheiro, crédito e débito);
	Disponibilizar as informações na nuvem
Consultoria de Certificação e Auditoria	– Empresa especializada em certificação voltadas para microempresas no ramo de restaurantes
Consultoria de Marketing	– Consultoria deve ser especializada em marketing de restaurantes;
	– Deve fazer divulgação em redes sociais;
	– Deve definir layout docardápio;
	– Entregar o plano de marketing e análise SWOT no prazo definido na contratação.
Serviços de Contabilidade	– Empresa especializada em serviços de contabilidade para microempresas no ramo de restaurantes

Fonte: Autores, 2019.

7.5 Plano de Gerenciamento da Configuração (Configuration Management Plan)

Tabela 49 Relação de Equipamentos e Mobília:

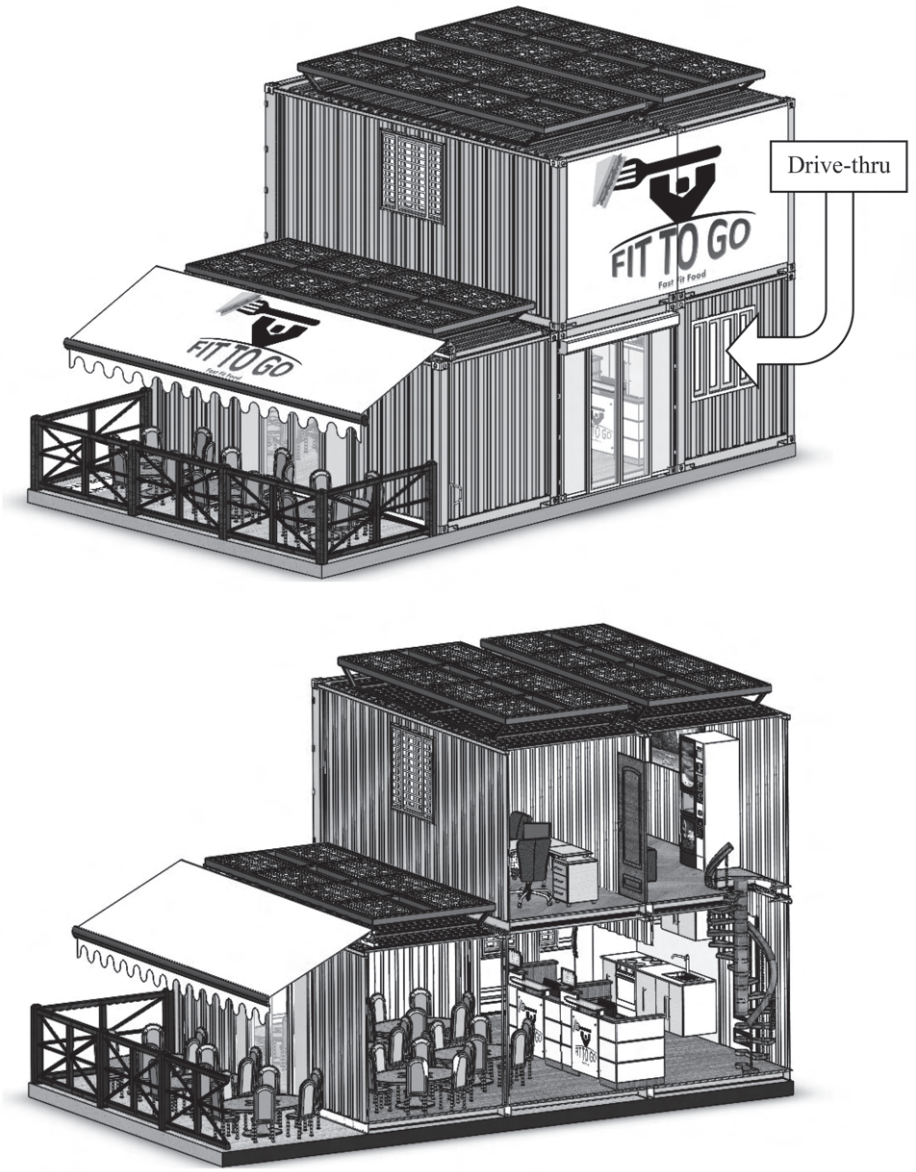
Ambiente	Descrição	Mobília	Equipamento
Cozinha Industrial	Área para recebimento de produtos de fornecedores	Bancada Prateleira Pallets	N/A
Cozinha Industrial	Área para armazenagem de alimentos	Prateleiras	Câmara fria Freezers Geladeiras
Cozinha Industrial	Área de higienização de alimentos	Pia Bancadas de inox	Bandejas de Inox Torneiras de água quente
Cozinha Industrial	Área de preparo inicial dos alimentos	Bancada de inox	Panelas Bandejas Tábuas de cortes Descascadores de alimentos Cortadores Talheres em geral
Cozinha Industrial	Área de copa (pequenas preparações, como serviço de sobremesa,lanches, café e bebidas);	Bancada de inox	Liquidificador Processador de frutas Batedeira Utensílios de copa
Cozinha Industrial	Área para guardar utensílios	Prateleiras	Utensílios de preparação de alimentos em geral
Cozinha Industrial	Área decozimento	Bancada de inox	Fogão Forno Fritadeira Coifa de exaustão
Cozinha Industrial	Área de confecção (preparação final das refeições)	Bancada de inox	Pratos Talheres Vasilhas
Cozinha Industrial	Área de embalagem e armazenamento de alimentosprontos para entrega	Bancada de inox	Embalagens descartáveis utensílios de apoio (talheres)
Cozinha Industrial	Área de distribuição (atendimento ao público)		bandejas
Cozinha Industrial	Área de limpeza (lavagem de utensílios– pia e bancada de inox, lavadora de louças)	Bancada de inox Pia de Inox	Lavadora de louça Torneira de água quente
Cozinha Industrial	Área de serviço (longe da cozinha, para lavagem de toalhas, aventais, panos)	Tanque	Máquina lava e seca Carrinhos funcionais Mop água Mop pó Mop spray
Cozinha Industrial	Área para o lixo		Lixeiras da cozinha com pedais
Cozinha Industrial	Área de abrigo externo de gás		Botijão de gás
Área de atendimento externo	Atendimento de clientes e serviço de entrega dos pedidos	Mesas Cadeiras Toldo	Luminárias Lixeiras
Área de atendimento interno	Atendimento de clientes e serviço de entrega dos pedidos	Mesas Cadeiras Bancadas de apoio	Luminárias Ar-condicionado Computador Centrais de pagamento Lixeiras Totens para solicitação de pedidos
Escritório	Área administrativa do restaurante para execução de compras, tratativas financeiras e outros assuntos de manutenção do negócio.	Mesas Cadeiras Atendimentos Armários Arquivos Gaveteiros	Computadores Calculadora Impressora multifuncional
Área de descanso	Área de colaboradores para armazenar seus pertences e descanso nos intervalos	Sofá Armários	Máquina de Café Geladeira

Fonte: Autores, 2019.

7.6 O Restaurante Fit to Go

O fast fit food tem um design simples e amplo, para o conforto dos clientes e funcionários, com área total de 89m², conforme figura abaixo:

Figura 13 Vista 3D do Restaurante:

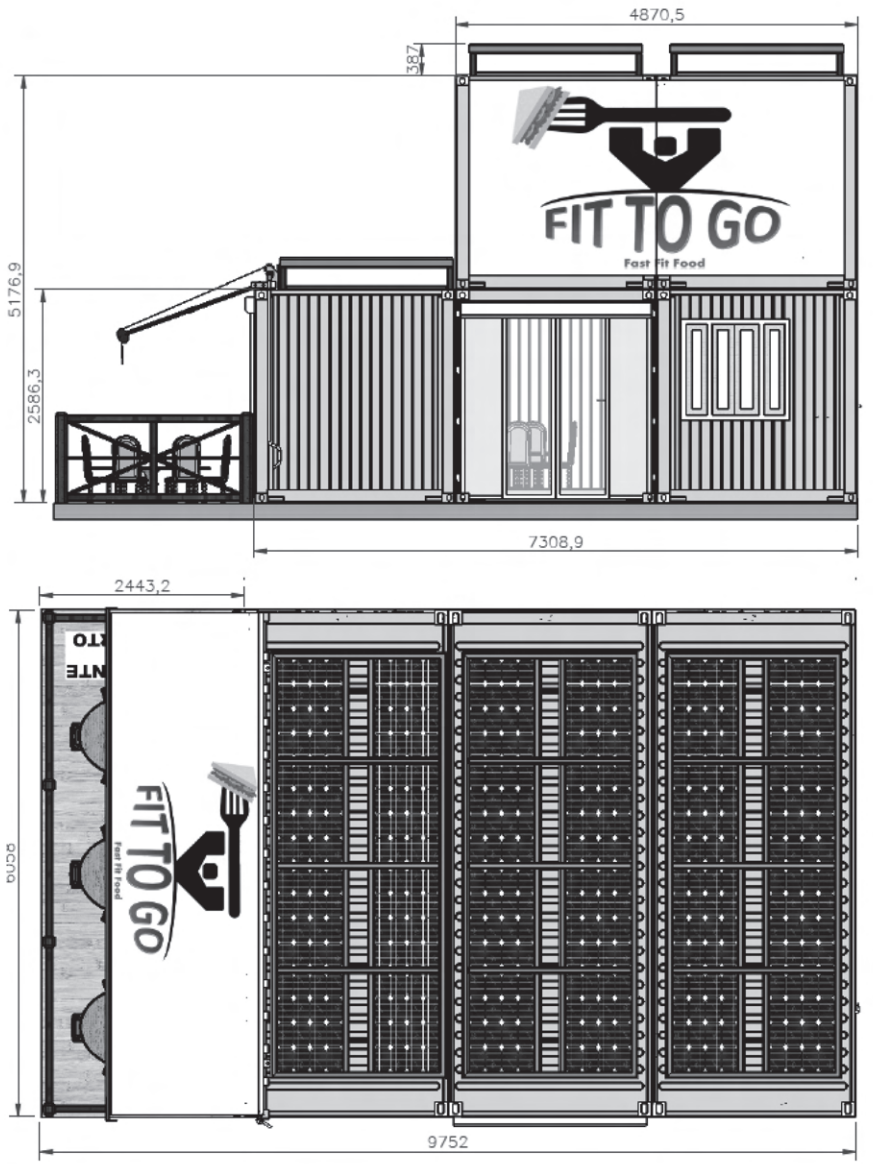


Fonte: Autores, 2019.

7.7 Planta Baixa

A área total do fast fit food é de 88m², sendo a área fechada de 73m² e a área aberta com 15m², conforme figura abaixo:

Figura 14 Planta Baixa do Restaurante:

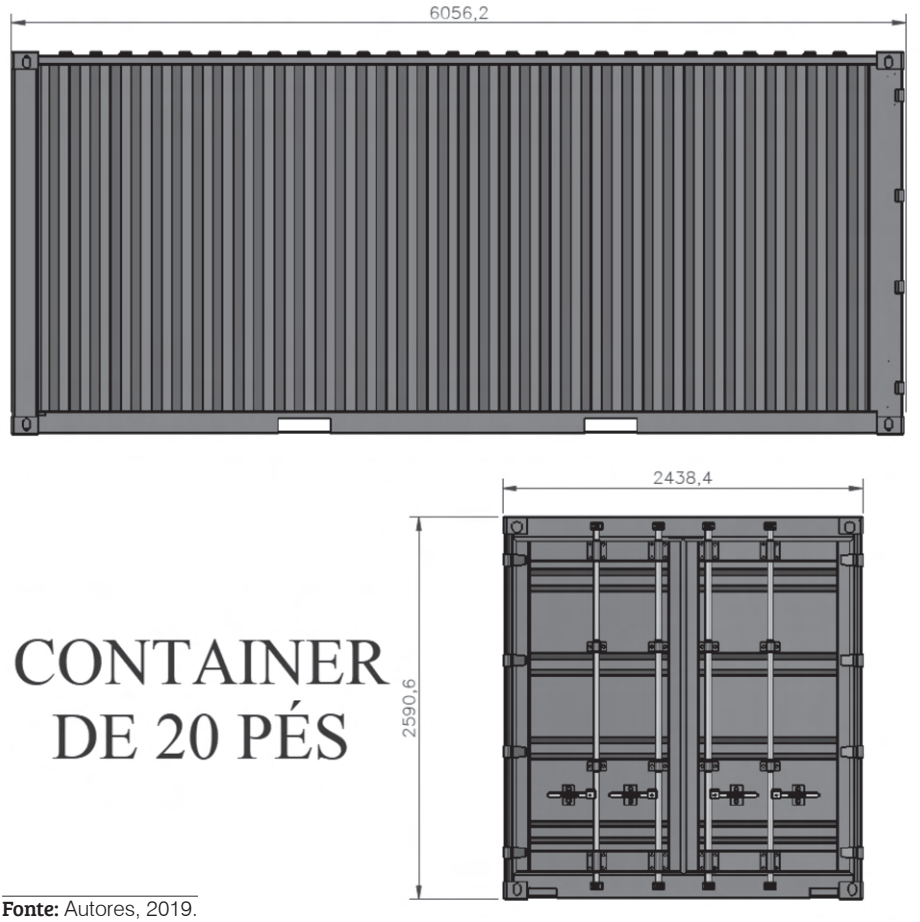


Fonte: Autores, 2019.

7.8 Medidas do Container

Serão utilizados cinco containers na estrutura do fast fit food com 20 pés cada, comprimento de 6,056m, largura de 2,438m e altura de 2,590m, conforme imagem abaixo:

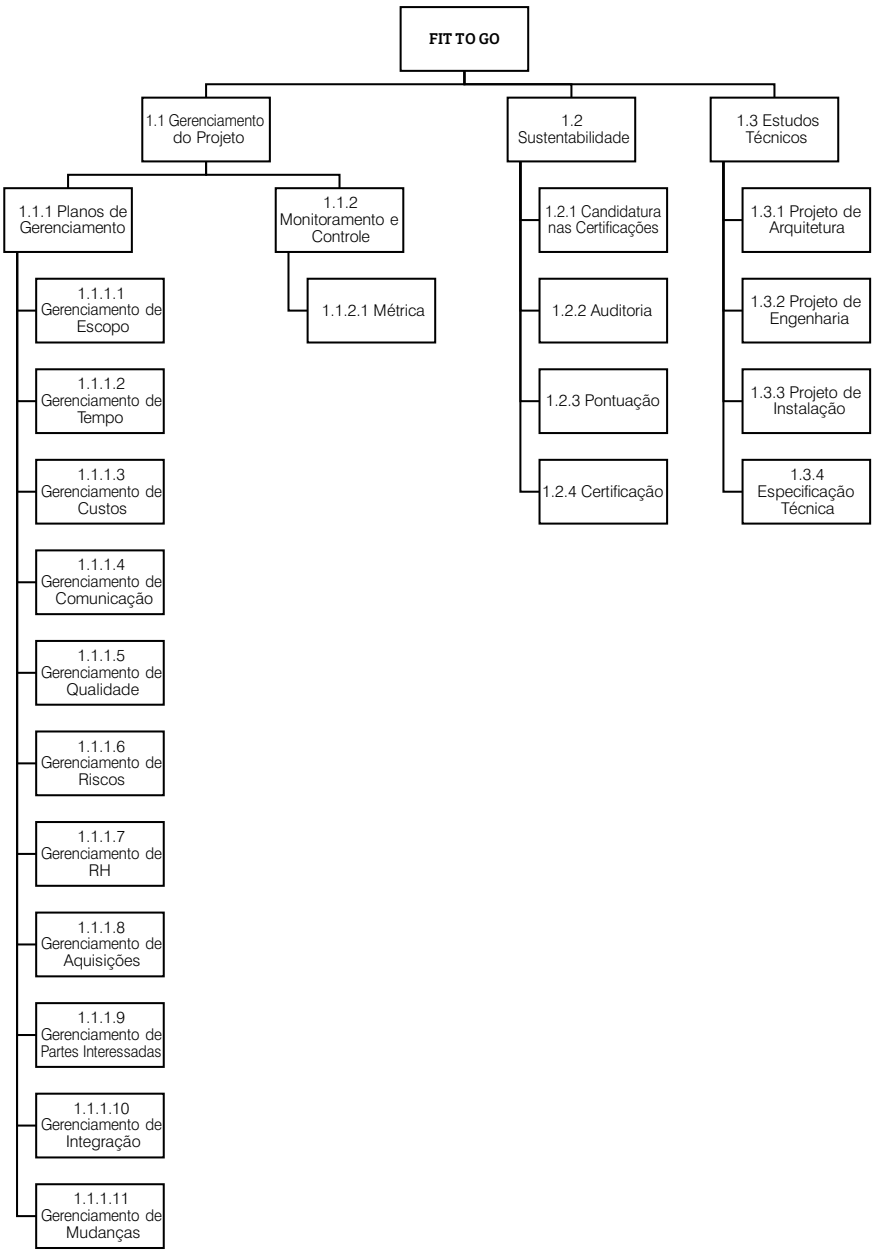
Figura 15 Medidas do Container:



Fonte: Autores, 2019.

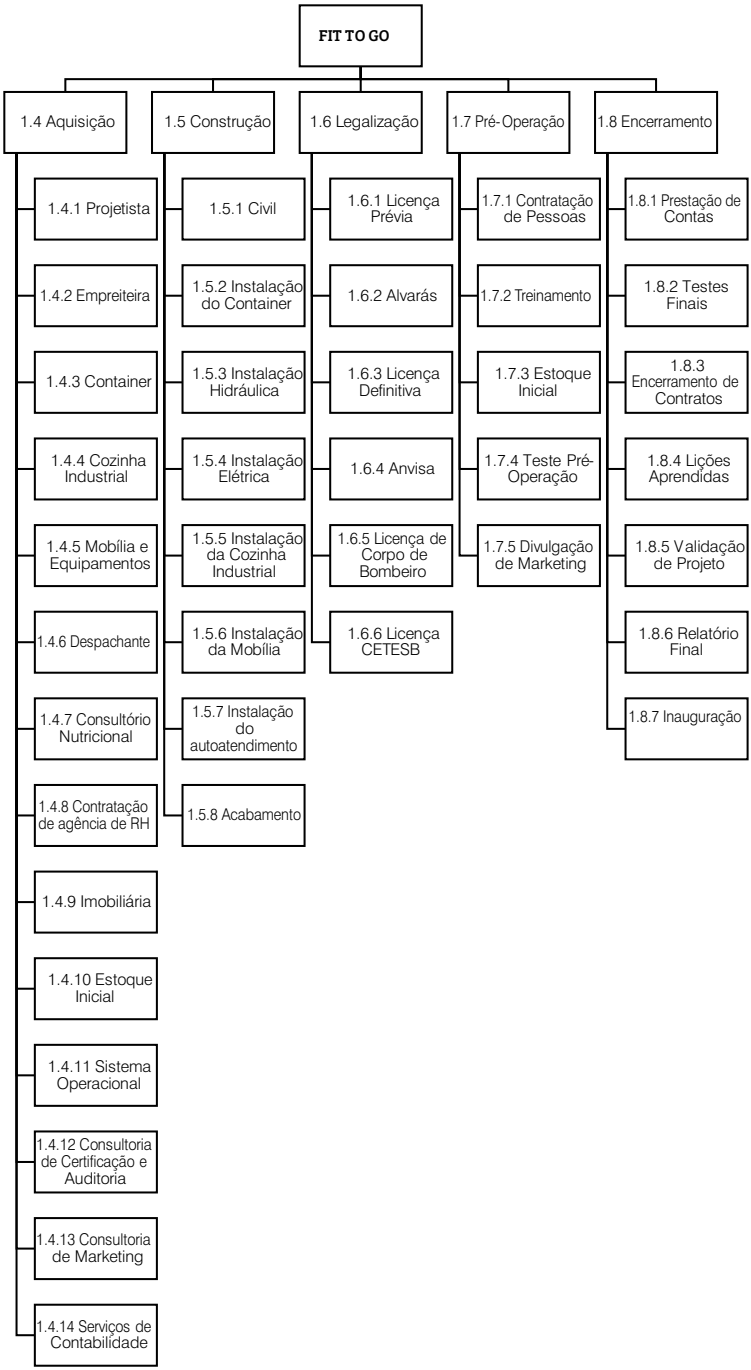
7.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP-WBS)

Figura 16 Estrutura Analítica – EAP-WBS (Parte 1):



Fonte: Autores, 2019.

Figura 17 Estrutura Analítica – EAP-WBS (Parte 2):



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 50 Dicionário da EAP (Gerenciamento do Projeto):

ID	Pacote de Trabalho	*Make or Buy*	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.1 Gerenciamento do Projeto				
1.1.1	Planos de Gerenciamento	N/A	Descrição de como serão executados, controlados, monitorados e encerrados.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.2	Monitoramento e Controle	N/A	Descrição do processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.1	Gerenciamento do Escopo	N/A	Listar o escopo do projeto, elaborar a especificação detalhada do projeto, definir EAP, e seus controles.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.2	Gerenciamento do Tempo	N/A	Elaborar o cronograma de cada atividade, estimativa de tempo e caminho crítico do projeto.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.3	Gerenciamento de Custos	N/A	Definir os custos de cada atividade do projeto.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.4	Gerenciamento de Comunicação	N/A	Definir as reuniões, periodicidades e arquivos informativos.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.5	Gerenciamento da Qualidade	N/A	Definir de critérios de qualidade e aceitação dos itens na entrega.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.6	Gerenciamento dos Riscos	N/A	Identificar todos os riscos do projeto, tipos de riscos, estimar probabilidade e impactos.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.7	Gerenciamento de RH	N/A	Listar toda a equipe do projeto, seudesenvolvimento e gerenciamento.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.8	Gerenciamento de Aquisições	N/A	Identificar itens a serem comprados, selecionar fornecedores, métodos de controle de prazo e pagamento.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.9	Gerenciamento de Partes Interessadas	N/A	Identificar e classificar as partes interessadas, verificar suas necessidades e definir seus controles.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.10	Gerenciamento de Integração	N/A	Integração de todas as áreas do projeto.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.1.11	Gerenciamento de Mudanças	N/A	Identificar necessidades de alterações no projeto.	Aprovação do Gerente de Projeto
1.1.2.1	Métricas	N/A	Definição de métricas para acompanhar o projeto.	Aprovação do Gerente de Projeto

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 51 Dicionário da EAP (Sustentabilidade):

ID	Pacote de Trabalho	*Make or Buy*	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.2 Sustentabilidade				
1.2.1	Candidatura nas certificações	N/A	Identificar e realizar inscrição nos institutos necessários.	Candidatura efetuada
1.2.2	Auditoria	N/A	Convocação de auditoria para a certificação.	Data definida da auditoria
1.2.3	Pontuação	N/A	Listar todos os requisitos que serão auditados e suas pontuações mínimas necessária.	Requisitos em conformidade.
1.2.4	Certificação	N/A	Atendimento dos requisitos.	Obtenção de aprovação no instituto

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 52 Dicionário da EAP (Estudos Técnicos):

ID	Pacote de Trabalho	Make or Buy	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.3 Estudos técnicos				
1.3.1	Projeto de Arquitetura	Buy	Entrega do projeto de arquitetura.	Projeto adequado às necessidades
1.3.2	Projeto de Engenharia	Buy	Entrega do projeto de engenharia.	Projeto adequado às necessidades
1.3.3	Projeto de Instalação	Buy	Entrega do projeto de instalação.	Projeto adequado às necessidades
1.3.4	Especificação técnica	Buy	Entrega da especificação técnica do empreendimento.	Projeto adequado às necessidades

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 53 Dicionário da EAP (Aquisição):

ID	Pacote de Trabalho	Make or Buy	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.4 Aquisição				
1.4.1	Projetista	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.2	Empreiteira	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.3	Container	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Container de acordo com necessidade
1.4.4	Cozinha Industrial	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Cozinha industrial de acordo com necessidade
1.4.5	Mobília e Equipamentos	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Mobília e equipamentos de acordo com necessidade
1.4.6	Despachante	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.7	Consultoria Nutricional	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.8	Contratação de agência de RH	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.9	Imobiliária	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.10	Estoque inicial	Buy	Compras de itens necessários após go live.	Compras efetuadas
1.4.11	Sistema Operacional	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Sistema operacional que atenda às necessidades
1.4.12	Consultoria de certificação e auditoria	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.13	Consultoria de Marketing	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços
1.4.14	Serviços de Contabilidade	Buy	Definição de um dentre três fornecedores.	Fornecedor adequado a prestar serviços

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 54 Dicionário da EAP (Construção):

ID	Pacote de Trabalho	*Make or Buy*	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.5 Construção				
1.5.1	Civil	Buy	Adequação civil do empreendimento.	Parte civil concluída
1.5.2	Instalação do Container	Buy	Após entrega, instalar container conforme layout aprovado	Container instalado
1.5.3	Instalação hidráulica	Buy	Adequação hidráulico do empreendimento.	Parte hidráulica em funcionamento
1.5.4	Instalação elétrica	Buy	Adequação elétrico do empreendimento.	Parte elétrica em funcionamento
1.5.5	Instalação de Cozinha industrial	Buy	Após entrega, instalar cozinha industrial conformelayout aprovado.	Cozinha industrial em funcionamento
1.5.6	Instalação da mobília	Buy	Após entrega, instalar mobília conforme layout aprovado.	Mobília instalada
1.5.7	Instalação do sistema de autoatendimento	Buy	Após entrega, instalar e homologar todo o sistema de autoatendimento.	Sistema de autoatendimento homologado
1.5.8	Acabamento	Buy	Efetuar acabamento para entrega.	Acabamento concluído

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 55 Dicionário da EAP (Legalização):

ID	Pacote de Trabalho	*Make or Buy*	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.6 Legalização				
1.6.1	Licença prévia	N/A	Regularizar empreendimento para funcionamento.	Obtenção de licença
1.6.2	Alvarás	N/A	Regularizar empreendimento para funcionamento.	Obtenção de alvarás
1.6.3	Licença definitiva	N/A	Regularizar empreendimento para funcionamento.	Obtenção de licença
1.6.4	Anvisa	N/A	Regularizar empreendimento para funcionamento.	Regularização com Anvisa
1.6.5	Licença de Corpo de Bombeiro	N/A	Regularizarempreendimento para funcionamento.	Obtenção de licença
1.6.6	Licença Cetesb	N/A	Regularizar empreendimento para funcionamento.	Obtenção de licença

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 56 Dicionário da EAP (Pré-Operação):

ID	Pacote de Trabalho	Make or Buy	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.7 Pré-Operação				
1.7.1	Contratação de pessoas	N/A	Entrevistar candidatos indicados pela consultoria.	Candidatos contratados
1.7.2	Treinamento	Make	Realizar treinamento operacional para funcionários contratados.	Funcionários treinados
1.7.3	Estoque inicial	N/A	Comprar itens necessários para fluxo de caixa e funcionamento.	Estoque inicial comprado e armazenado
1.7.4	Teste préoperacional	N/A	Realizar testes de homologação para verificar funcionamento.	Testes realizados com sucesso
1.7.5	Divulgação de Marketing	N/A	Divulgar o estabelecimento através dos meios de comunicação escolhidos.	Companhas de marketing efetuadas

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 57 Dicionário da EAP (Encerramento):

ID	Pacote de Trabalho	*Make or Buy*	Especificação da Entrega	Critérios de Aceitação
1.8 Encerramento				
1.8.1	Prestação de contas	N/A	Reunião com todos os envolvidos para divulgar aprestação de contas do projeto.	Reunião realizada
1.8.2	Testes finais	N/A	Realizar testes finais de funcionalidade sistêmica e métodos de trabalho operacional.	Termo de aceite
1.8.3	Encerramento de contratos	N/A	Comunicar aos contratados o atingimento do objetivo do projeto e elaborar encerramentos contratuais.	Termo de encerramento do contrato
1.8.4	Lições Aprendidas	N/A	Reunir equipe do projeto para discutir pontos positivos e negativos.	Lições aprendidas registradas
1.8.5	Validação do Projeto	N/A	Demonstrar atingimento de objetivos do projeto.	Termo de encerramento do projeto
1.8.6	Relatório Final	N/A	Elaborar documentação para partes interessadas.	Relatório final do projeto divulgado
1.8.7	Inauguração	N/A	Entrega do projeto.	*Go live* do empreendimento

Fonte: Autores, 2019.

7.10 Validar o Escopo

Tabela 58 Termo de Aceite:

TERMO DE ACEITE DA ENTREGA		
Sponsor do Projeto	José Ângelo do Valle	
Nome do Projeto	*Fit to Go*	
Elaborado por:	Arthur Urbano Genofre	**Data:**10/11/2018
Entrega		
Instalação de cinco Containers conforme layout aprovado pelo Sponsor.		
Questões em aberto		
Pagamento à empreiteira ainda não foi realizado, porém agendado para o próximo mês, conforme contrato fixado anteriormente.		
Informações adicionais		
N/A.		

Fonte: Autores, 2019.

7.11 Controlar o Escopo

O controle do escopo será o processo de monitoramento do status do escopo do projeto e a gerência das alterações.

7.12 Plano de Gerenciamento de Mudanças (Change Management Plan)

Tabela 59 Formulário de Pedido de Mudança:

Nome do Projeto	Fit to Go
Área requisitante e nome solicitante	
Área de projetos Gerente de Projetos: fulano de tal	
Descrição da Mudança no Projeto	
Necessária a inclusão de mais 12 cadeiras e 3 mesas para que a área externa seja completamente utilizada	
Justificativa da Solicitação de Mudança	
No início do projeto foi definido que haveria a instalação de duas mesas ao lado externo do estabelecimento, mas após uma nova estimativa de utilização, rotatividade, o layout foi readequado e incluído mais algumas mesas. Essa inclusão tem por objetivo atingir um NPS mais que o anteriormente projetado e, com isso, gerar alguns benefícios perante a comunidade.	

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 60 Análise do Gerenciamento do Projeto:

Impacto no Projeto	
Escopo	Necessário comprar mais 3 mesas e 12 cadeiras com a mesma empresa que foram efetuadas as compras no mês de maio
Prazo	Necessária a instalação até o dia 13 de agosto destas mesas
Orçamento	Aumento de R$ 3.500,00
Descrição do Trabalho a ser realizado	
Solicitar a compra de mais 3 mesas e 12 cadeiras com a empresa vencedora.	
Informar a necessidade de entrega rápida.	

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 61 Alternativas e Riscos:

Alternativas Para não Implantar a Mudança
Não instalar as mesas adicionais.
Riscos Identificados
NPS baixo gerado pela insatisfação dos clientes que não encontram mesa para se alimentar. Estagnação da clientela. *Payback* comprometido.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 62 Registro das Solicitações de Mudança no Escopo (Parte 1):

ID	Descrição da Mudança	Motivo da Mudança	Impacto Prazo	Impacto Qualidade	Impacto Custo
#1	Medidas do container	Requisito original: Tamanho: 6,058 x 2,896 x 2,438; Requisito alterado: Tamanho: 6,056 x 2,590 x 2,438;	N/A	N/A	Não há alteração no custo
#2	Tamanho de Mesas	Requisito original: Mesas para quatro pessoas com tampo em aço Requisito alterado: Mesas para seis pessoas com tampo em MDF	N/A	N/A	R$ 200,00
#3	Quantidade de cadeiras por mesa	Requisito original: quatro cadeiras por me Requisito alterado: seis cadeiras por mesa	N/A	N/A	R$ 350,00
Total					**R$ 550,00**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 63 Registro das Solicitações de Mudança no Escopo (Parte 2):

ID	Data da Aprovação	Solicitado por	Aprovado por
#1	30/12/2018	Drielle Nunes Analista de Recursos	Sponsor
#2	30/12/2018	Drielle Nunes Analista de Recursos	Sponsor
#3	30/12/2018	Drielle Nunes Analista de Recursos	Sponsor

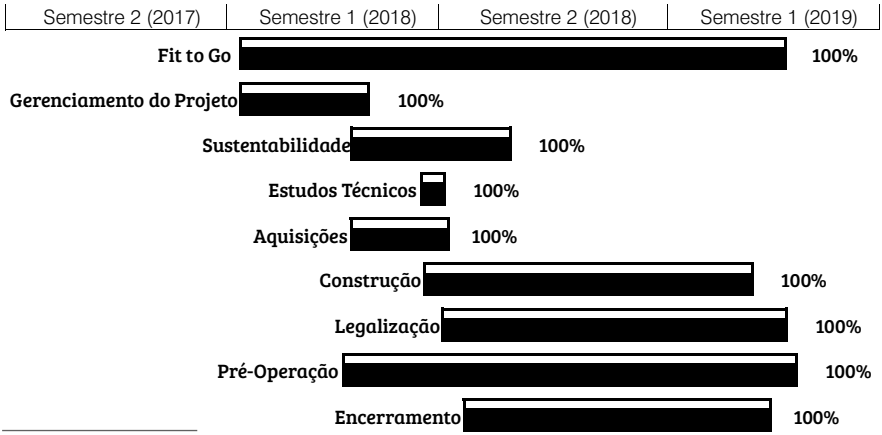
Fonte: Autores, 2019.

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO (*TIME MANAGEMENT PLAN*)

8.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma

O gerenciamento do cronograma será feito diariamente de acordo com o status do andamento das atividades detalhadas, que indicarão se o projeto está adiantado ou atrasado.

Gráfico 1 Gantt:



Fonte: Autores, 2019.

8.2 Definir as Atividades

Antes de iniciar o acompanhamento do projeto é necessário definir os pacotes de atividades a serem realizadas, assim como um levantamento de todas as possíveis etapas para a execução do projeto *Fit to Go*.

Tabela 64 Atividades:

ID	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
1	Fit to Go	305 dias	15/01/2018	15/03/2019
1.1	Gerenciamento do Projeto	66 dias	15/01/2018	16/04/2018
1.2	Sustentabilidade	57 dias	17/04/2018	04/07/2018
1.3	Estudos Técnicos	5 dias	19/06/2018	25/06/2018
1.4	Aquisições	45 dias	17/04/2018	18/06/2018
1.5	Construção	153 dias	19/06/2018	17/01/2019
1.6	Legalização	177 dias	26/06/2018	27/02/2019
1.7	Pré-Operação	202 dias	01/06/2018	11/03/2019
1.8	Encerramento	173 dias	18/07/2018	15/03/2019

Fonte: Autores, 2019.

8.3 Sequenciar as Atividades

Para o processo de sequenciar as atividades, toda as fases do projeto *Fit to Go* devem constar no software MS-Project para facilitar o monitoramento das atividades, a fim de mostrar os predecessores e os sucessores e os prazos para início e fim das atividades.

Tabela 65 Processo de Atividades:

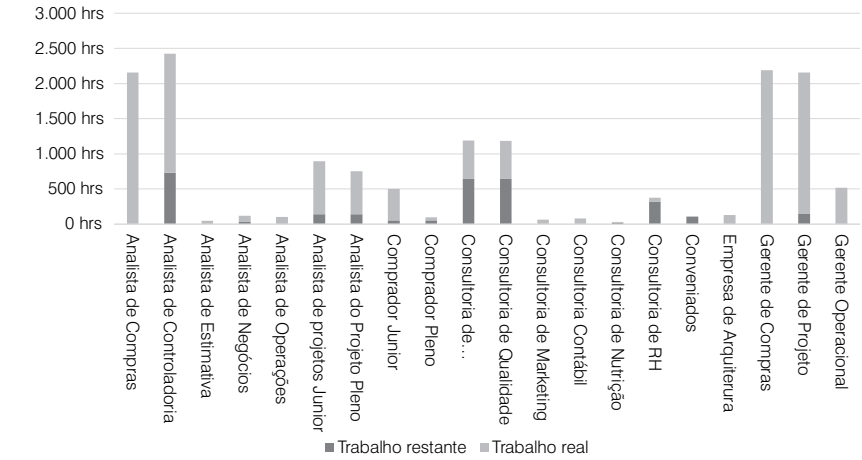
ID	Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessor
1	**Fit to Go**	**305 dias?**	**seg 15/01/2018**	**sex 15/03/2019**	
1.1		1 dia?	seg 12/11/2018	seg 12/11/2018	
1.2	**Gerenciamento do Projeto**	**66 dias**	**seg 15/01/2018**	**seg 16/04/2018**	
1.2.1	**Plano de Gerenciamento**	**66 dias**	**seg 15/01/2018**	**seg 16/04/2018**	
1.2.1.1	**Gerenciamento de Escopo**	**11 dias**	**seg 15/01/2018**	**seg 29/01/2018**	
1.2.1.2	**Gerenciamento de Tempo**	**10 dias**	**ter 30/01/2018**	**seg 12/02/2018**	
1.2.1.2.1	Elaborar cronograma do projeto	5 dias	ter 30/01/2018	seg 05/02/2018	5
1.2.1.2.2	Realizar reunião para aprovação do cronograma do projeto	1 dias	ter 06/02/2018	ter 06/02/2018	11
1.2.1.2.3	Realizar ações de melhoria e/ou alterações solicitadas	4 dias	qua 07/02/2018	seg 12/02/2018	12
1.2.1.3	**Gerenciamento de Custo**	**10 dias**	**ter 30/01/2018**	**seg 12/02/2018**	
1.2.1.3.1	Elaborar plano de gerenciamento de custos do projeto	5 dias	ter 30/01/2018	seg 05/02/2018	10II
1.2.1.3.2	Realizar reunião para aprovação do plano de gerenciamento de custos	1 dias	ter 06/02/2018	ter 06/02/2018	15
1.2.1.3.3	Realizar ações de melhoria e/ou alterações solicitadas	4 dias	qua 07/02/2018	seg 12/02/2018	16
1.2.1.4	**Gerenciamento de Comunicação**	**6 dias**	**ter 30/01/2018**	**ter 06/02/2018**	
1.2.1.4.1	Elaborar plano de gerenciamento de comunicação do projeto	1 dias	ter 30/01/2018	ter 30/01/2018	14II
1.2.1.4.2	Realizar reunião para aprovação do plano de gerenciamento de comunicação	1 dias	qua 31/01/2018	qua 31/01/2018	19
1.2.1.4.3	Realizar ações de melhoria e/ou alterações solicitadas	4 dias	qui 01/02/2018	ter 06/02/2018	20
1.2.1.5	**Gerenciamento de Qualidade**	**10 dias**	**ter 30/01/2018**	**seg 12/02/2018**	
1.2.1.5.1	Elaborar plano de gerenciamento de qualidade do projeto	5 dias	ter 30/01/2018	seg 05/02/2018	18II
1.2.1.5.2	Realizar reunião para aprovação do plano de gerenciamento de qualidade	1 dias	ter 06/02/2018	ter 06/02/2018	23
1.2.1.5.3	Realizar ações de melhoria e/ou alterações solicitadas	4 dias	qua 07/02/2018	seg 12/02/2018	24

Fonte: Autores, 2019.

8.4 Estimar os Recursos das Atividades

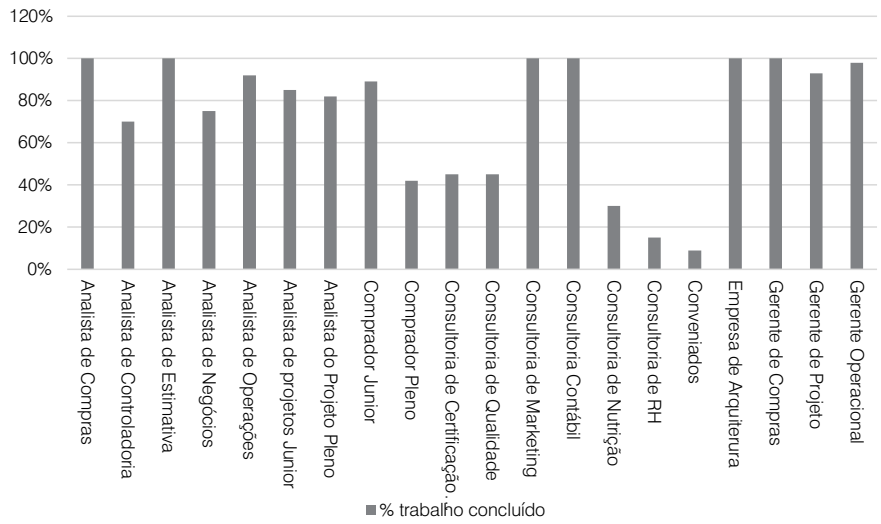
Estimar todos os recursos necessários para a execução de cada atividade determinando tempo, tipo e quantidade de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos para conseguir executar o projeto.

Gráfico 2 Status de Trabalho (Horas):



Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 3 Status de Trabalho (Porcentagem):



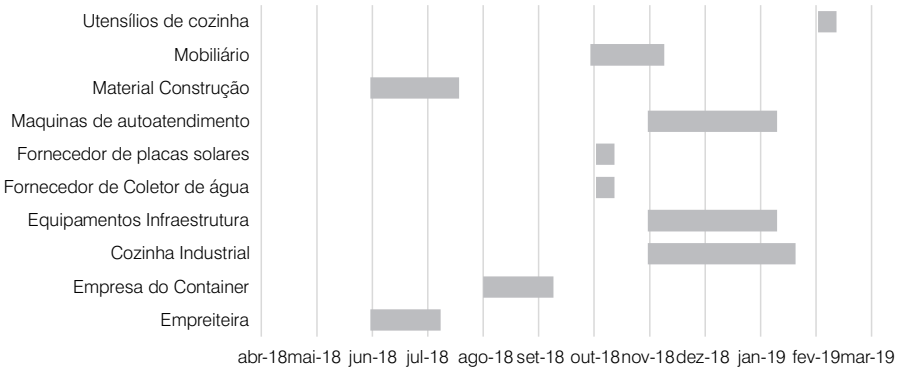
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 66 Materiais:

Material	Início	Término
Empreiteira	jun-18	jul-18
Empresa do Container	ago-18	set-18
Cozinha Industrial	nov-18	jan-19
Equipamentos Infraestrutura	nov-18	jan-19
Fornecedor de Coletor de água	out-18	out-18
Fornecedor de placas solares	out-18	out-18
Máquinas de autoatendimento	nov-18	jan-19
Material Construção	jun-18	jul-18
Mobiliário	out-18	nov-18
Utensílios de cozinha	fev-19	fev-19

Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 4 Materiais:



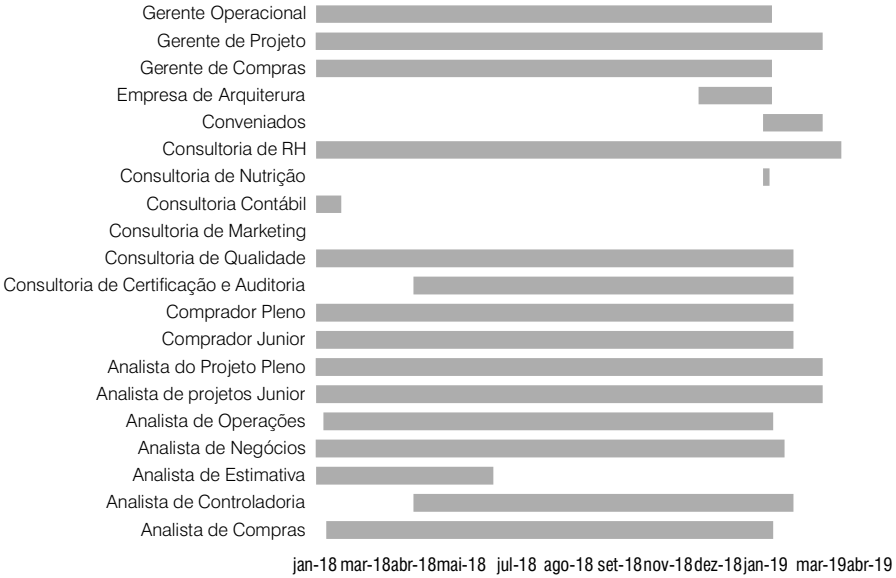
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 67 Recursos:

Nome	Início	Término	Trabalho
Analista de Compras	Qua 07/02/18	Seg 07/01/19	2.156 hrs
Analista de Controladoria	Ter 17/04/18	Qua 27/02/19	2.424 hrs
Analista de Estimativa	Ter 30/01/18	Sex 08/06/18	48 hrs
Analista de Negócios	Ter 23/01/18	Qui 21/02/19	120 hrs
Analista de Operações	Seg 05/02/18	Qui 24/01/19	104 hrs
Analista de projetos Júnior	Ter 30/01/18	Qui 14/03/19	893,6 hrs
Analista doProjeto Pleno	Seg 15/01/18	Qui 14/03/19	750,4 hrs
Comprador Júnior	Ter 30/01/18	Seg 04/02/19	504 hrs
Comprador Pleno	Ter 30/01/18	Seg 04/02/19	96 hrs
Consultoria de Certificação e Auditoria	Ter 17/04/18	Qua 27/02/19	1.188 hrs
Consultoria de Qualidade	Ter 30/01/18	Qua 27/02/19	1.184 hrs
Consultoria de Marketing	Ter 30/01/18	Seg 16/07/18	64 hrs
Consultoria Contábil	Ter 30/01/18	Seg 12/02/18	80 hrs
Consultoria de Nutrição	Sex 18/01/19	Qua 23/01/19	32 hrs
Consultoria de RH	Ter 30/01/18	Seg 11/03/19	376 hrs
Conveniados	Sex 18/01/19	Sex 08/03/19	112 hrs
Empresa de Arquitetura	Qua 28/11/18	Qua 16/01/19	128 hrs
Gerente de Compras	Ter 30/01/18	Ter 08/01/19	2.190,4 hrs
Gerente de Projeto	Seg 15/01/18	Qui 14/03/19	2.159,2 hrs
Gerente Operacional	Ter 30/01/18	Ter 22/01/19	516 hrs

Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 5 Recursos:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 68 Estimar as Durações das Atividades:

Nome da Tarefa	Duração
Fit to Go	305 dias
Gerenciamento do Projeto	66 dias
Sustentabilidade	57 dias
Estudos Técnicos	5 dias
Aquisições	45 dias
Construção	153 dias
Legalização	177 dias
Pré-Operação	202 dias
Encerramento	173 dias

Fonte: Autores, 2019.

8.5 Desenvolver o Cronograma

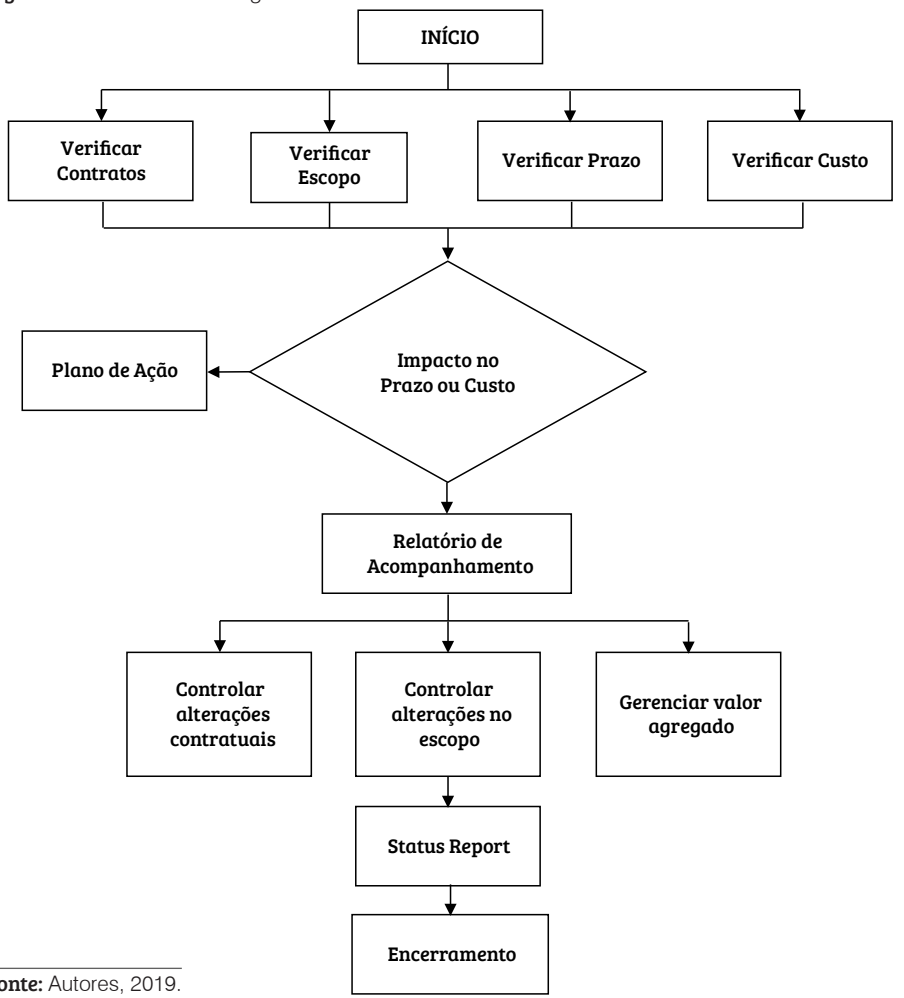
O desenvolvimento do cronograma do projeto envolve analisar a sequência das atividades, a duração, os requerimentos de recursos e suas restrições, e determinar as datas de início e término de cada atividade.

8.6 Controlar o Cronograma

Após a construção do cronograma é importante manter seu controle, para evitar o atraso na execução das atividades planejadas e gerenciar possíveis riscos e problemas durante o projeto. Esse controle será realizado por meio de reuniões

periódicas, também determinadas no desenvolvimento das atividades do EAP, que acontecerão conforme o planejamento da comunicação. Nessas reuniões serão mensurados todos os desenvolvimentos de atividades planejadas até o momento, bem como criticidades e custos.

Figura 18 Controle do Cronograma:



Fonte: Autores, 2019.

8.7 Status Report

O Status Report será enviado semanalmente para todos os envolvidos para reportar o andamento do projeto.

Tabela 69 Template do Status Report:

Nome do Projeto: *Fit to Go*					
Período de: dd/mm/aaaa Até: dd/mm/aaaa					
Sumário Executivo do Status doProjeto					
Status **P** Conforme planejado **R** Riscos Gerenciáveis **C** Situação Crítica					
Indicador por Área		**Status**	**Comentário / Ação Requerida**		
Prazo (SPI)		P			
Custo (CPI)		P			
Escopo		P			
Comunicação		P			
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)					
Cód. 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**

Fonte: Autores, 2019.

9. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS (*COST MANAGEMENT PLAN)*

9.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos

Para gerenciar os custos será necessário realizar aprovações durante a fase de planejamento do projeto para orientar a equipe sobre a forma como os processos dos custos serão planejados, estruturados e controlados.

Figura 19 Processo de Gerenciamento dos Custos:

Fonte: Autores, 2019.

9.2 Estimar Custos

Tabela 70 Fluxo Financeiro do Projeto:

Mês	Mensal	Acumulado
jan/18	R$ 7.128,00	R$ 7.128,00
fev/18	R$ 14.256,00	R$ 21.384,00
mar/18	R$ 14.256,00	R$ 35.640,00
abr/18	R$ 48.021,00	R$ 83.661,00
mai/18	R$ 81.786,00	R$ 165.447,00
jun/18	R$ 300.604,03	R$ 466.051,03
jul/18	R$ 116.801,95	R$ 582.852,98
ago/18	R$ 118.784,95	R$ 701.637,93
set/18	R$ 118.785,35	R$ 820.423,28
out/18	R$ 118.784,95	R$ 939.208,23
nov/18	R$ 118.785,35	R$ 1.057.993,58
dez/18	R$ 118.785,35	R$ 1.176.778,93
jan/19	R$ 66.025,77	R$ 1.242.804,70
fev/19	R$ 13.266,40	R$ 1.256.071,10
mar/19	R$ 3.933,40	R$ 1.260.004,50

Fonte: Autores, 2019.

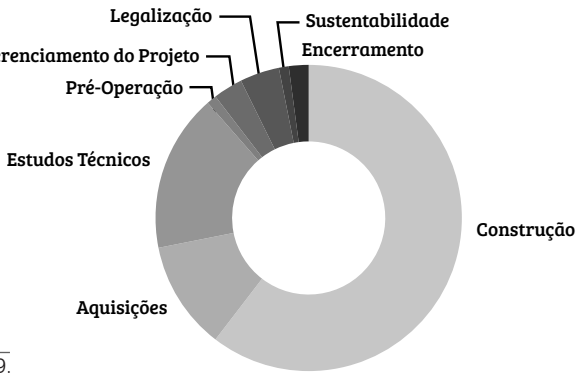
9.3 Determinar o Orçamento

Tabela 71 Resumo Orçamentário:

Item	Descrição dos Serviços		Custo	Item	Acumulado
1	Gerenciamento do Projeto	R$	42.768,00	3,39%	3,39%
2	Sustentabilidade	R$	17.896,00	1,42%	4,81%
3	Estudos Técnicos	R$	205.000,00	16,27%	21,08%
4	Aquisições	R$	145.676,00	11,56%	32,65%
5	Construção	R$	738.632,50	58,62%	91,27%
6	Legalização	R$	58.800,00	4,67%	95,93%
7	Pré-Operação	R$	19.504,00	1,55%	97,48%
8	Encerramento	R$	31.728,00	2,52%	100,00%
	Total	**R$**	**1.260.004,50**		

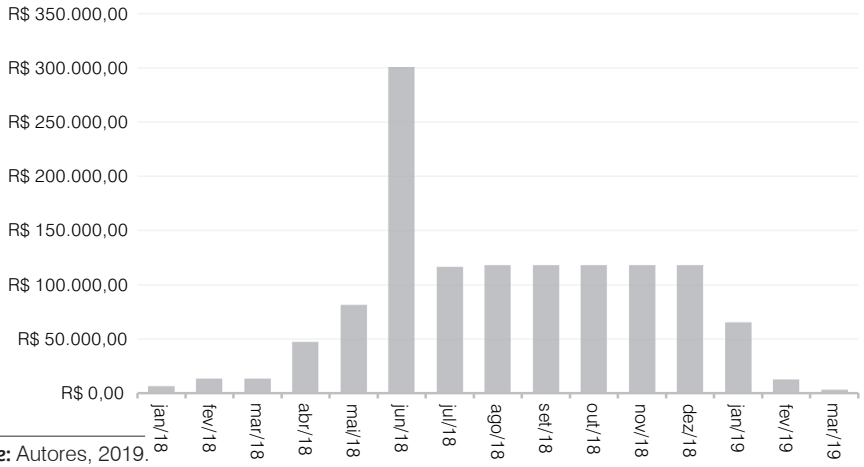
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 6 Distribuição de Custos:



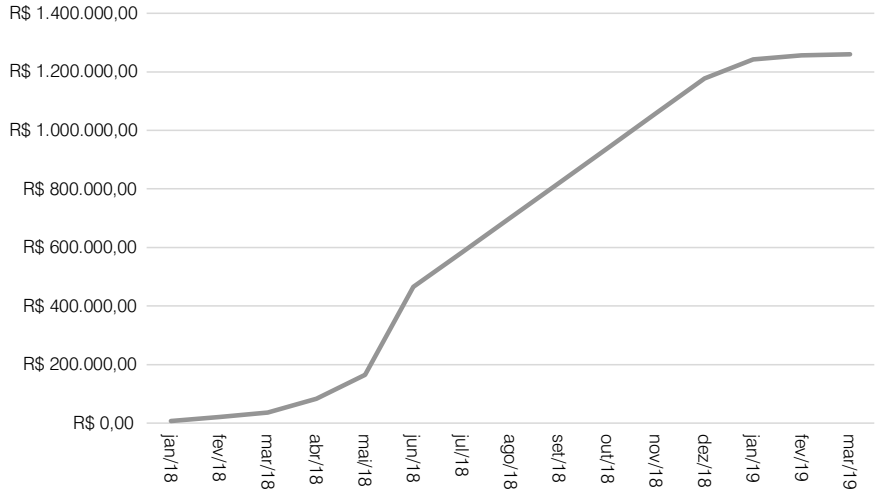
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 7 Orçamento Periódico:



Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 8 Orçamento Acumulado:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 72 Linha de Base de Custo (Parte 1):

Item	Descrição dos Serviços	Und	Qtd	Custo Unitário (material)	Custo Unitário (Mão de obra)
1.0	Fit to Go	1	verba	R$ 794.312,60	R$ 465.693,00
1.1	**Gerenciamento do Projeto**	1	verba	R$ 0,00	R$ 42.768,00
1.1.1	Plano deGerenciamento	1	verba	R$ 0,00	R$ 38.968,00
1.1.2	Monitoramento e Controle	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.800,00
1.2	**Sustentabilidade**	1	verba	R$ 0,00	R$ 17.896,00
1.2.1	Candidatura nas certificações	1	verba	R$ 0,00	R$ 4.520,00
1.2.2	Auditoria	1	verba	R$ 0,00	R$ 7.616,00
1.2.3	Pontuação	1	verba	R$ 0,00	R$ 1.760,00
1.2.4	Certificação	1	verba	R$ 0,00	R$ 4.000,00
1.3	**Estudos Técnicos**	1	verba	R$ 200.000,00	R$ 5.001,00
1.3.1	Projeto de arquitetura	1	verba	R$ 0,00	R$ 1.280,00
1.3.2	Projeto de engenharia	1	verba	R$ 200.000,00	R$ 640,00
1.3.3	Projeto de instalação	1	verba	R$ 0,00	R$ 1.600,00
1.3.4	Especificação técnica	1	verba	R$ 0,00	R$ 1.480,00
1.4	**Aquisições**	1	verba	R$ 0,00	R$ 145.676,00
1.4.1	Projetista	1	verba	R$ 0,00	R$ 26.776,00
1.4.2	Empreiteira	1	verba	R$ 0,00	R$ 10.440,00
1.4.3	Container	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.4	Cozinha Industrial	1	verba	R$ 0,00	R$ 10.440,00
1.4.5	Mobília e Equipamentos	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.6	Despachante	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.7	Consultoria Nutricional	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.580,00
1.4.8	Contratação de agência de RH	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.9	Imobiliária	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.10	Mercado Fornecedor	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.200,00
1.4.11	SistemaOperacional	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.560,00
1.4.12	Consultoria de Certificação e Auditoria	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.560,00
1.4.13	Consultoria de Marketing	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.560,00
1.4.14	Serviço de Contabilidade	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.560,00
1.5	**Construção**	1	verba	R$ 594.312,60	R$ 144.320,00
1.5.1	Civil	1	verba	R$ 200.000,00	R$ 6.720,00
1.5.2	Instalação do Container	1	verba	R$ 135.000,00	R$ 4.960,00
1.5.3	Acompanhar as etapas de instalação hidráuli	1	verba	R$ 22.500,00	R$ 4.960,00
1.5.4	Instalação elétrica	1	verba	R$ 66.812,60	R$ 4.960,00
1.5.5	Instalação cozinha industrial	1	verba	R$ 100.000,00	R$ 4.960,00
1.5.6	Instalação da mobília	1	verba	R$ 30.000,00	R$ 4.960,00

1.5.7	Instalação do sistema de autoatendimento	1	verba	R$ 0,00	R$ 6.720,00
1.5.8	Acabamento	1	verba	R$ 40.000,00	R$ 106.080,00
1.6	**Legalização**	1	verba	R$ 0,00	R$ 58.800,00
1.6.1	Licenças prévias	1	verba	R$ 0,00	R$ 12.720,00
1.6.2	Alvarás	1	verba	R$ 0,00	R$ 10.320,00
1.6.3	Licença definitiva	1	verba	R$ 0,00	R$ 2.160,00
1.6.4	Anvisa	1	verba	R$ 0,00	R$ 9.600,00
1.6.5	Licença do corpo de bombeiros	1	verba	R$ 0,00	R$ 10.320,00
1.6.6	CETESB	1	verba	R$ 0,00	R$ 13.680,00
1.7	**Pré-Operação**	1	verba	R$ 0,00	R$ 19.504,00
1.7.1	Contratação de pessoas	1	verba	R$ 0,00	R$ 2.160,00
1.7.2	Treinamento	1	verba	R$ 0,00	R$ 6.240,00
1.7.3	Estoque Inicial	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.864,00
1.7.4	Teste pré-operacional	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.200,00
1.7.5	Divulgação de Marketing	1	verba	R$ 0,00	R$ 4.040,00
1.8	**Encerramento**	1	verba	R$ 0,00	R$ 31.728,00
1.8.1	Prestação de contas	1	verba	R$ 0,00	R$ 4.720,00
1.8.2	Testes finais	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.200,00
1.8.3	Encerramento dos contratos	1	verba	R$ 0,00	R$ 6.040,00
1.8.4	Lições aprendidas	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.040,00
1.8.5	Validação do Projeto	1	verba	R$ 0,00	R$ 8.960,00
1.8.6	Relatório final	1	verba	R$ 0,00	R$ 3.600,00
1.8.7	Inauguração	1	verba	R$ 0,00	R$ 2.168,00

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 73 Linha de Base de Custo (Parte 2):

Item	Custo Unitário (Total)	Custo Total (material)	Custo Total (Mão de obra)	Custo Total
1.0	R$ 1.260.005,60	R$ 794.312,60	R$ 465.693,00	R$ 1.260.005,60
1.1	R$ 42.768,00	R$ 0,00	R$ 42.768,00	R$ 42.768,00
1.1.1	R$ 38.968,00	R$ 0,00	R$ 38.968,00	R$ 38.968,00
1.1.2	R$ 3.800,00	R$ 0,00	R$ 3.800,00	R$ 3.800,00
1.2	R$ 17.896,00	R$ 0,00	R$ 17.896,00	R$ 17.896,00
1.2.1	R$ 4.520,00	R$ 0,00	R$ 4.520,00	R$ 4.520,00
1.2.2	R$ 7.616,00	R$ 0,00	R$ 7.616,00	R$ 7.616,00
1.2.3	R$ 1.760,00	R$ 0,00	R$ 1.760,00	R$ 1.760,00
1.2.4	R$ 4.000,00	R$ 0,00	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
1.3	R$ 205.001,00	R$ 200.000,00	R$ 5.001,00	R$ 205.001,00
1.3.1	R$ 1.280,00	R$ 0,00	R$ 1.280,00	R$ 1.280,00
1.3.2	R$ 200.640,00	R$ 200.000,00	R$ 640,00	R$ 200.640,00
1.3.3	R$ 1.600,00	R$ 0,00	R$ 1.600,00	R$ 1.600,00
1.3.4	R$ 1.480,00	R$ 0,00	R$ 1.480,00	R$ 1.480,00
1.4	R$ 145.676,00	R$ 0,00	R$ 145.676,00	R$ 145.676,00
1.4.1	R$ 26.776,00	R$ 0,00	R$ 26.776,00	R$ 26.776,00
1.4.2	R$ 10.440,00	R$ 0,00	R$ 10.440,00	R$ 10.440,00
1.4.3	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.4	R$ 10.440,00	R$ 0,00	R$ 10.440,00	R$ 10.440,00
1.4.5	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.6	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.7	R$ 8.580,00	R$ 0,00	R$ 8.580,00	R$ 8.580,00
1.4.8	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.9	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.10	R$ 9.200,00	R$ 0,00	R$ 9.200,00	R$ 9.200,00
1.4.11	R$ 8.560,00	R$ 0,00	R$ 8.560,00	R$ 8.560,00
1.4.12	R$ 8.560,00	R$ 0,00	R$ 8.560,00	R$ 8.560,00
1.4.13	R$ 8.560,00	R$ 0,00	R$ 8.560,00	R$ 8.560,00
1.4.14	R$ 8.560,00	R$ 0,00	R$ 8.560,00	R$ 8.560,00
1.5	R$ 738.632,60	R$ 594.312,60	R$ 144.320,00	R$ 738.632,60
1.5.1	R$ 206.720,00	R$ 200.000,00	R$ 6.720,00	R$ 206.720,00
1.5.2	R$ 139.960,00	R$ 135.000,00	R$ 4.960,00	R$ 139.960,00
1.5.3	R$ 27.460,00	R$ 22.500,00	R$ 4.960,00	R$ 27.460,00
1.5.4	R$ 71.772,60	R$ 66.812,60	R$ 4.960,00	R$ 71.772,60
1.5.5	R$ 104.960,00	R$ 100.000,00	R$ 4.960,00	R$ 104.960,00
1.5.6	R$ 34.960,00	R$ 30.000,00	R$ 4.960,00	R$ 34.960,00
1.5.7	R$ 6.720,00	R$ 0,00	R$ 6.720,00	R$ 6.720,00
1.5.8	R$ 146.080,00	R$ 40.000,00	R$ 106.080,00	R$ 146.080,00

1.6	R$ 58.800,00	R$ 0,00	R$ 58.800,00	R$ 58.800,00
1.6.1	R$ 12.720,00	R$ 0,00	R$ 12.720,00	R$ 12.720,00
1.6.2	R$ 10.320,00	R$ 0,00	R$ 10.320,00	R$ 10.320,00
1.6.3	R$ 2.160,00	R$ 0,00	R$ 2.160,00	R$ 2.160,00
1.6.4	R$ 9.600,00	R$ 0,00	R$ 9.600,00	R$ 9.600,00
1.6.5	R$ 10.320,00	R$ 0,00	R$ 10.320,00	R$ 10.320,00
1.6.6	R$ 13.680,00	R$ 0,00	R$ 13.680,00	R$ 13.680,00
1.7	R$ 19.504,00	R$ 0,00	R$ 19.504,00	R$ 19.504,00
1.7.1	R$ 2.160,00	R$ 0,00	R$ 2.160,00	R$ 2.160,00
1.7.2	R$ 6.240,00	R$ 0,00	R$ 6.240,00	R$ 6.240,00
1.7.3	R$ 3.864,00	R$ 0,00	R$ 3.864,00	R$ 3.864,00
1.7.4	R$ 3.200,00	R$ 0,00	R$ 3.200,00	R$ 3.200,00
1.7.5	R$ 4.040,00	R$ 0,00	R$ 4.040,00	R$ 4.040,00
1.8	R$ 31.728,00	R$ 0,00	R$ 31.728,00	R$ 31.728,00
1.8.1	R$ 4.720,00	R$ 0,00	R$ 4.720,00	R$ 4.720,00
1.8.2	R$ 3.200,00	R$ 0,00	R$ 3.200,00	R$ 3.200,00
1.8.3	R$ 6.040,00	R$ 0,00	R$ 6.040,00	R$ 6.040,00
1.8.4	R$ 3.040,00	R$ 0,00	R$ 3.040,00	R$ 3.040,00
1.8.5	R$ 8.960,00	R$ 0,00	R$ 8.960,00	R$ 8.960,00
1.8.6	R$ 3.600,00	R$ 0,00	R$ 3.600,00	R$ 3.600,00
1.8.7	R$ 2.168,00	R$ 0,00	R$ 2.168,00	R$ 2.168,00

Fonte: Autores, 2019.

9.4 Controlar os Custo

Análise de valor agregado e seus indicadores de prazo e custo (SPI & CPI) e semáforos para indicar o progresso.

Tabela 74 Indicadores:

Indicador	Verde	Amarelo	Vermelho
SPI	>= 1.0	>= 0.9 < 1.	< 0.9
CPI	>= 1.0	>= 0.9 < 1.0	< 0.9

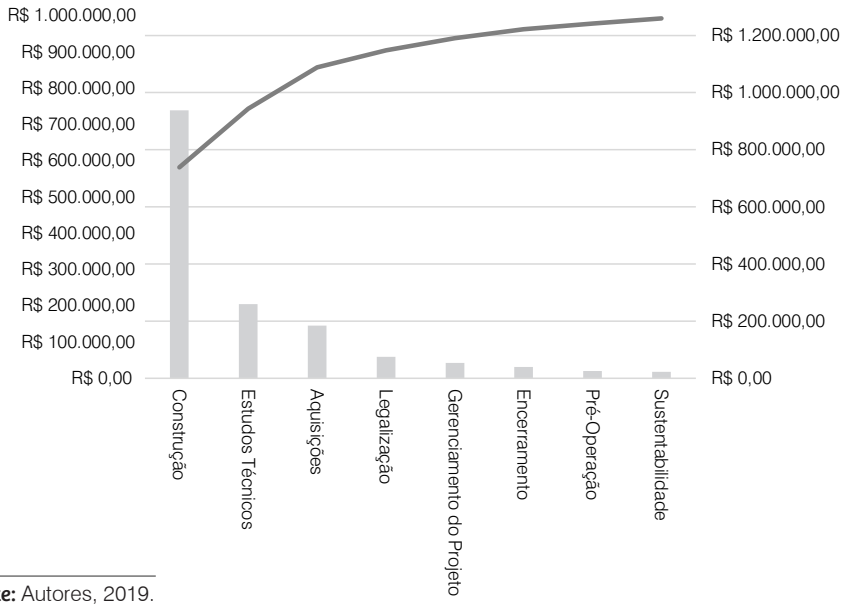
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 75 Serviços:

Item	Descrição dos Serviços	Custo	Custo Acumulado	%Item	%Acumulado
5	**Construção**	R$ 738.632,50	R$ 738.632,50	58,62%	58,62%
3	**Estudos Técnicos**	R$ 205.000,00	R$ 943.632,50	16,27%	74,89%
4	**Aquisições**	R$ 145.676,00	R$ 1.089.308,50	11,56%	86,45%
6	**Legalização**	R$ 58.800,00	R$ 1.148.108,50	4,67%	91,12%
1	**Gerenciamento do Projeto**	R$ 42.768,00	R$ 1.190.876,50	3,39%	94,51%
8	**Encerramento**	R$ 31.728,00	R$ 1.222.604,50	2,52%	97,03%
7	**Pré-Operação**	R$ 19.504,00	R$ 1.242.108,50	1,55%	98,58%
2	**Sustentabilidade**	R$ 17.896,00	R$ 1.260.004,50	1,42%	100,00%
		R$ 1.260.004,50			

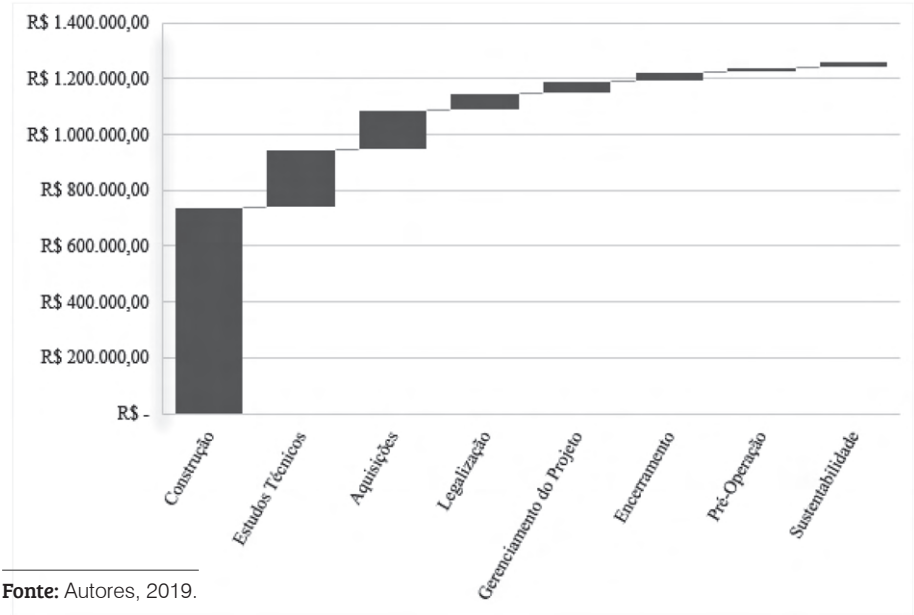
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 9 Curva ABC dos Serviços (Diagrama de Pareto):



Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 10 Serviços em Cascata:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 76 Gerenciamento do Valor Agregado:

Gerenciamento do Valor Agregado		Valores		Variação		Índice de Desempenho	
Elemento da EAP	Planejado (VP)	Agregado (VA)	Custo Real (CR)	Custo Real (VC- CR)	Prazo (VA - VP)	Custo Real (VA - CR)	Prazo (VA - VP)
Gerenciamento do PJ	R$ 42.768,00						
Sustentabilidade	R$ 17.896,00						
Estudos Técnicos	R$ 205.000,00						
Aquisições	R$ 145.676,00						
Construção	R$ 738.632,50						
Legalização	R$ 58.800,00						
Pré-Operação	R$ 19.504,00						
Encerramento	R$ 31.728,00						
Totais	**R$ 1.260.004,50**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**	**R$**

Fonte: Autores, 2019.

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE (*QUALITY MANAGEMENT PLAN*)

10.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Tabela 77 Planejar o Gerenciamento da Qualidade (Parte 1):

Processos	Fase	Ferramenta	Descrição
Planejar o gerenciamento da qualidade	Gerenciamento da Qualidade	Plano de gerenciamento da qualidade	O plano de gerenciamento da qualidade é desenvolvido e aprovado na fase de planejamento do projeto. Este deve conter todas as regras para o gerenciamento da qualidade com as definições das fases do gerenciamento da qualidade, estabelecendo níveis aceitáveis de qualidade
Realizar a Garantia da Qualidade	Realizar garantia da qualidade	Auditoria dos requisitos de qualidade	Deverá ser realizada em cada fase de entrega do projeto. Será utilizada a lista de verificação de itens da fase correspondente ao projeto. Seu resultado será apresentado nas reuniões de fase do projeto.
		Melhoria contínua do projeto	As melhorias devem ser estabelecidas após cada auditoria ou período de monitoramento. Devem ser discutidas em reunião de fase do projeto e registradas em ata de reunião.
		Diagrama de Ishikawa	Esta ferramenta deverá ser utilizada para a análise de causas e auxílio para o estabelecimento de melhoria contínua. Será utilizada nas discussões das reuniões de fase de projeto, quando forem discutidas questões de auditoria e/ou resultados de medições. Será registrado em ata de reunião de fase de projeto.
	Métricas da qualidade	Plano de indicadores e padrões de aceitação	Será estabelecido um plano de indicadores, demonstrando quais itens, quando e como serão medidos, bem como quais os critérios de aceitação do resultado apresentado. Caso não estejam dentro dos padrões de aceitação, ações de melhoria serão estabelecidos em reunião de fase do projeto.
	Responsabilidade de qualidade do projeto	Plano de indicadores e padrões de aceitação	No plano de indicadores e padrões de aceitação deverá estar descrito quem é o responsável pela garantia da qualidade do projeto. Os responsáveis devem garantir que a qualidade do projeto será seguida e mantida. Caso de não atendimento aos níveis aceitáveis deve se responsabilizar por tomar ações compatíveis para elevar a qualidade para o nível mínimo aceitável e garantir o correto andamento do projeto.

Controle da Qualidade	Procedimento de inspeção	Check list de fase de projeto	Na finalização de cada pacote de trabalho será realizado um check list de fase de projeto. Este deve demonstrar o atendimento ou não dos requisitos planejados. Os resultados serão apresentados em reunião de fase de projeto. As ações de correção e melhoria serão discutidas em reunião de fase de projeto e registradas em ata de reunião.
	Procedimento de monitoramento	Plano de indicadores e padrões de aceitação	O monitoramento do projeto será realizado através do acompanhamento do andamento do plano de indicadores e padrões de aceitação. Os resultados serão apresentados em reunião de fase de projeto. As ações de correções e melhoria serão tratadas em reunião de fase de projeto e registradas em ata de reunião de projeto.

Fonte: Autores, 2019.

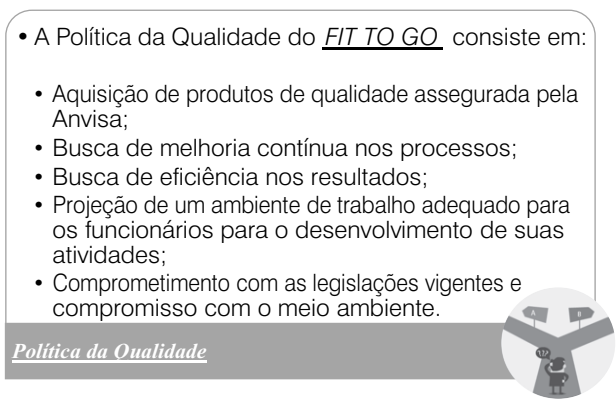
Tabela 78 Planejar o Gerenciamento da Qualidade (Parte 2):

Processos	Tipo de documento	Observação
Planejar o gerenciamento da qualidade	Plano de gerenciamento da Qualidade	Disponível no SharePoint do projeto
Realizar a Garantia da Qualidade	Lista de verificação Ata de reunião	Disponível no SharePoint do projeto
	Ata de reunião	Disponível no SharePoint do projeto
	Ata de reunião	Disponível no SharePoint do projeto
	Ata de reunião Plano de indicadores	Disponível no SharePoint do projeto
	Ata de reunião Plano de indicadores	Disponível no SharePoint do projeto
Controle da Qualidade	Ata de reunião *Checklist* de fase de projeto	Disponível no SharePoint do projeto
	Ata de reunião Plano de indicadores	Disponível no SharePoint do projeto

Fonte: Autores, 2019.

10.2 Plano de Realização de Auditorias

Figura 20 Política da Qualidade:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 79 Realizar a Garantia da Qualidade (Parte 1):

Pacote de trabalho	Finalidade	Prazo para a realização
1. Gerenciamento do projeto	Acompanhar a realização dos planos de gerenciamento de cada fase do projeto	Após uma semana do prazo estipulado no cronograma para finalização dos planos
2 - Sustentabilidade	Auditar as fases de elaboração da certificação *Leed*	Após uma semana do prazo estipulado no cronograma para finalização das atividades
3 - Estudos técnicos	Auditar a realização dos estudos técnico estabelecidos no projeto	Imediatamente após a conclusão dos estudos
4 - Aquisição	Auditar os processos de aquisição e a integridade das ações de compras	Imediatamente após a conclusão das atividades de aquisições
5 - Construção	Auditar a realização das fases de construção estabelecidas no projeto	Imediatamente após a conclusão das atividades de construção
6 - Legalização	Auditar a obtenção das devidas licenças e documentações estabelecidas no projeto dentro do prazo estipulado	Após uma semana do prazo estipulado no cronograma para finalização das atividades
7 – Pré-operação	Auditar todas as fases de realização da pré-operação buscando o cumprimento do prazo e custo adequado	Imediatamente após a conclusão das atividades de construção
8 - Encerramento	Auditar as fases para o encerramento do projeto e inauguração do restaurante	Imediatamente após a conclusão das atividades de construção

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 80 Realizar a Garantia da Qualidade (Parte 2):

Pacote de trabalho	Como medir	Quando reportar	Auditado
1. Gerenciamento do projeto	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	GP
2 - Sustentabilidade	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
3 - Estudos técnicos	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
4 - Aquisição	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
5 - Construção	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
6 - Legalização	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
7 – Pré-operação	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP
8 - Encerramento	Lista de verificação	Na reunião subsequente a realização da auditoria	Responsável por cada área GP

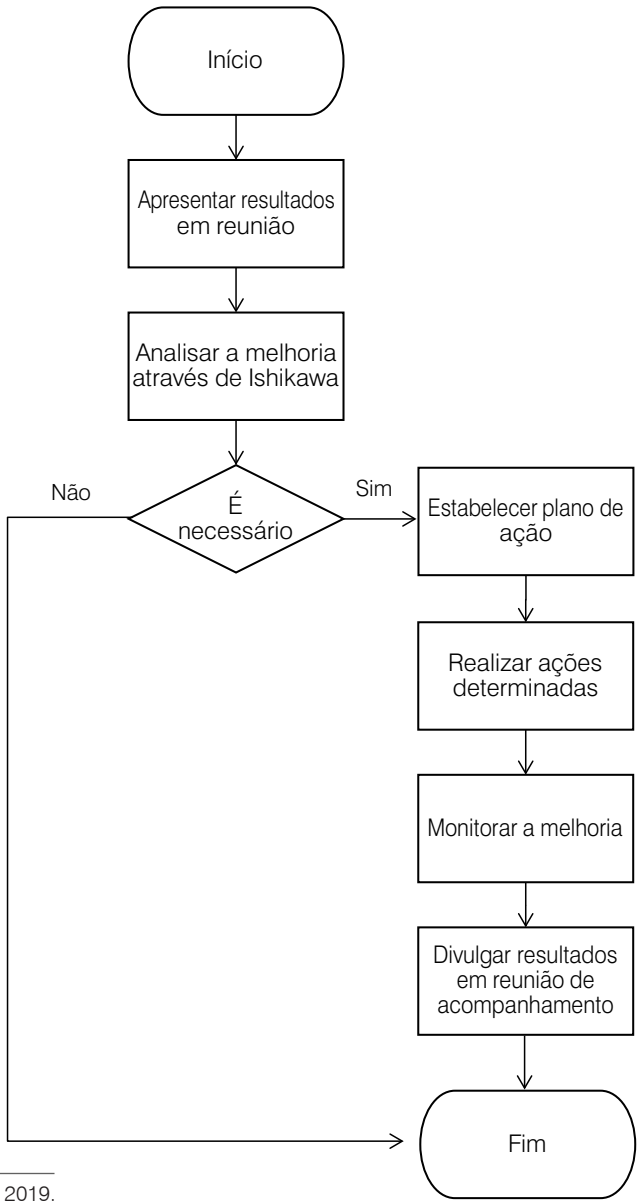
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 81 Melhoria Contínua:

Finalidade	Estabelecimento de ações de melhoria para o projeto, com o intuito de conduzir as atividades dentro do planejado. Sempre que ocorrerem atividades fora do estabelecido como aceitável, ações de melhoria deverão ser estabelecidas e conduzidas a retornar aos resultados esperados do projeto.
Quando realizar	Ações de melhoria serão conduzidas em reunião de fases de projeto, com periodicidade mensal
Qual Ferramenta Utilizar	Diagrama de Ishikawa .
Responsável	GP e responsáveis pelas fases do projeto.

Fonte: Autores, 2019.

Figura 21 Fluxo da Melhoria Contínua:



Fonte: Autores, 2019.

10.3 Plano de Indicadores e Padrões de Aceitação

Tabela 82 Plano de Indicadores (Parte 1):

Itens	Requisitos	Quando Medir
Plano de Gerenciamento de Escopo	Controlar o escopo do projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Tempo	Controlar o desempenho das atividades do cronograma do projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Custo	Controlar o cumprimento dos valores determinados para cada etapa do projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Comunicação	Controlar o cumprimento das ações de comunicação estabelecidas	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Qualidade	Realizar o controle de qualidade adequada ao projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto Nas datas de auditorias previstas Checagem a cada finaliz. do pacote de trabalho
Plano de Gerenciamento de Risco	Controlar os riscos agregados ao projeto Controlar o surgimento de riscos não mapeados	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de RH	Controlar o cumprimento das ações de engajamento do pessoal envolvido no projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Aquisições	Controlar as realizações das aquisições necessárias ao projeto Controlar o surgimento de aquisições não mapeadas no projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Partes Interessadas	Controlar o cumprimento das ações de engajamento das partes interessadas no projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Integração	Controlar o cumprimento das ações de integração do projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto
Plano de Gerenciamento de Mudanças	Controlar o cumprimento das ações de mudanças do projeto	Mensalmente em reunião de fase de projeto

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 83 Plano de Indicadores (Parte 2):

Como medir	Critério de Aceitação	Responsável
Checklist de projeto Formulário de solicitação de alteração de escopo	Serão aceitas as modificações de escopo dentro da variação aceitável do orçamento	GP
Checagem com cada área responsável do cumprimento do prazo determinado do projeto	Variação de 10% no cronograma estipulado	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% do orçamento estipulado	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Cumprimento de 90% do plano de comunicação	Responsável por cada área GP
Lista de verificação Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas 0% de ocorrência de novos riscos	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP
Checagem com os responsáveis pelos pacotes de trabalho do projeto	Variação de 10% nas medições apresentadas	Responsável por cada área GP

Fonte: Autores, 2019.

10.4 Procedimento de Inspeção

Tabela 84 Controlar a Qualidade:

Finalidade	Na finalização de cada pacote de trabalho será realizado um *check list* de fase de projeto. Este deve demonstrar o atendimento ou não dos requisitos planejados. Os resultados serão apresentados em reunião de fase de projeto. As ações de correção e melhoria serão discutidas em reunião de fase de projeto e registradas em ata de reunião.
Quando realizar	Após a finalização de cada pacote de trabalho demonstrado na EAP
Qual Ferramenta Utilizar	*Check list*
Responsável	GP e responsáveis pelas fases do projeto.

Fonte: Autores, 2019.

10.5 Procedimento de Monitoramento

Tabela 85 Monitoramento:

Finalidade	O monitoramento do projeto será realizado por meio de acompanhamento do andamento do plano de indicadores e padrões de aceitação. Os resultados serão apresentados em reunião de fase de projeto. As ações de correções e melhoria serão tratadas em reunião de fase de projeto e registradas em ata de reunião de projeto.
Quando realizar	Após a finalização de cada pacote de trabalho demonstrado na EAP.
Qual Ferramenta Utilizar	Plano de Indicadores.
Responsável	GP e responsáveis pelas fases do projeto.

Fonte: Autores, 2019.

11. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS (*RESOURCE MANAGEMENT PLAN*)

No plano de gerenciamento de recursos humanos serão identificadas a equipe, as responsabilidades e as competências necessárias para composição das funções e responsabilidades atribuídas com foco no término do projeto, fornecendo orientação sobre os recursos definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e liberados.

Tabela 86 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto:

Elaborado:	Drielle Nunes	**Projeto:**	Restaurante Fit to Go
Descrição:	Diretrizes para aquisição dos recursos envolvidos no projeto Fit to Go		

Recursos Necessários:

Descrição da atividade	**Objetivo**	**Tempo estimado para utilização do recurso**

Etapas:

Atividades	**Status**	**Observações**
Identificar as Funções e Responsabilidades	G/Y/R	
Selecionar os Recursos	G/Y/R	
Levantar os documentos obrigatórios	G/Y/R	
Atualizar relatórios, organograma	G/Y/R	
Desenvolver a equipe	G/Y/R	
Acompanhar o desempenho da equipe	G/Y/R	

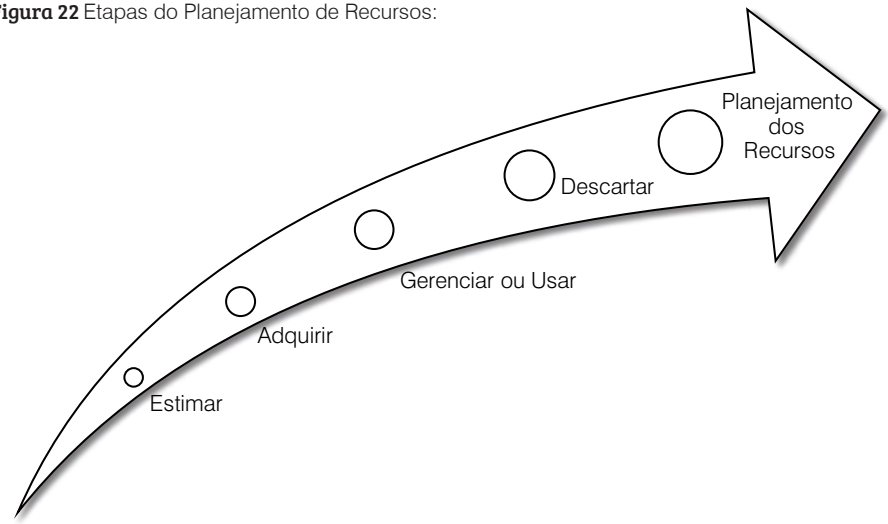
Legenda:
Status: G - Status Verde: Sobre control
Y - Status Amarelo: Pendente de ações
R - Status Vermelho: Ajuda necessária

Fonte: Autores, 2019.

11.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

Identificação das funções, responsabilidades, competências e relações hierárquicas.

Figura 22 Etapas do Planejamento de Recursos:



Fonte: Autores, 2019.

11.2 Documentos Padronizados

Principais modelos de documentos das saídas dos processos de gerenciamento dos recursos humanos:

Tabela 87 Documentos Padronizados:

Documento	Descrição	Formato	Contempla
Plano de Gerenciamento de RH	Orientar como, onde e quando realizar as atividades de recursos humanos	Word	Gerenciamento
Matriz de Responsabilidades (RACI)	Identificar dos papéis e responsabilidades de cada pessoa e\ou equipe	Excel	Planejamento
Registro das Questões (ISSUES LOG)	Registrar os problemas ocorridos e as ações realizadas	Word	Planejamento
Estrutura Analítica de Recursos	Demonstrar a estrutura de recursos	Excel	Planejamento
Registro de Solicitações de Mudanças	Registrar todas as mudanças realizadas no projeto	Word	Planejamento
Avaliação de Desempenho da Equipe	Registrar o desempenho da equipe	Word	Encerramento

Fonte: Autores, 2019.

11.3 Documentos Obrigatórios para Controle

Documentos obrigatórios de cada colaborador contratado pela Fit to Go, para controlar e atender à legislação.

Tabela 88 Documentos Obrigatórios:

Documento	Descrição	Formato	Contempla
RG	Cópia legível do RG, não pode ser substituído pela CNH	PDF	Controle
CPF	Cópia legível do CPF, senão conter o número no RG e não pode ser substituído pela CNH	PDF	Controle
Título de Eleitor	Cópia legível do Título de Eleitor	PDF	Controle
Cartão do Cidadão (PIS)	Cópia legível do PIS,para cadastramento e contribuição tributária na previdência social	PDF	Controle
Certificado de Reservista	Cópia legível da Reservista, para identificação da situação na Reserva das Forças Armadas do Brasil	PDF	Controle
Casado (a): Certidão de Casamento	Cópia legível da certidão de casamento, para certificar a mudança de estado civil	PDF	Controle
Filho (s): Certidão de Nascimento	Cópia legível do Certidão de Nascimento do Filho (s), para identificação dos dependentes no IR	PDF	Controle
Filho (s): Carteira de vacinação	Cópia legível do Carteira de vacinação do Filho (s) menos de 7 anos	PDF	Controle
Carteira de Trabalho e Previdência Social	Original para efetivação da contratação ou desligamento	Físico	Controle
Carteira deTrabalho e Previdência Social	Cópia legível da carteira de trabalho de todos os funcionários da empresa, novas contratações ou desligamentos	PDF	Controle
Foto 3x4	Colorida	Físico	Controle
Atestado de saúde ocupacional/Atestado médicoadmissional	Cópia legível do ASO, para identificação se o colaborador está apto para o trabalho	PDF	Controle
Comprovante de Escolaridade	Cópia legível dos Certificados que comprovam que os trabalhadores foram devidamente classificados	PDF	Controle

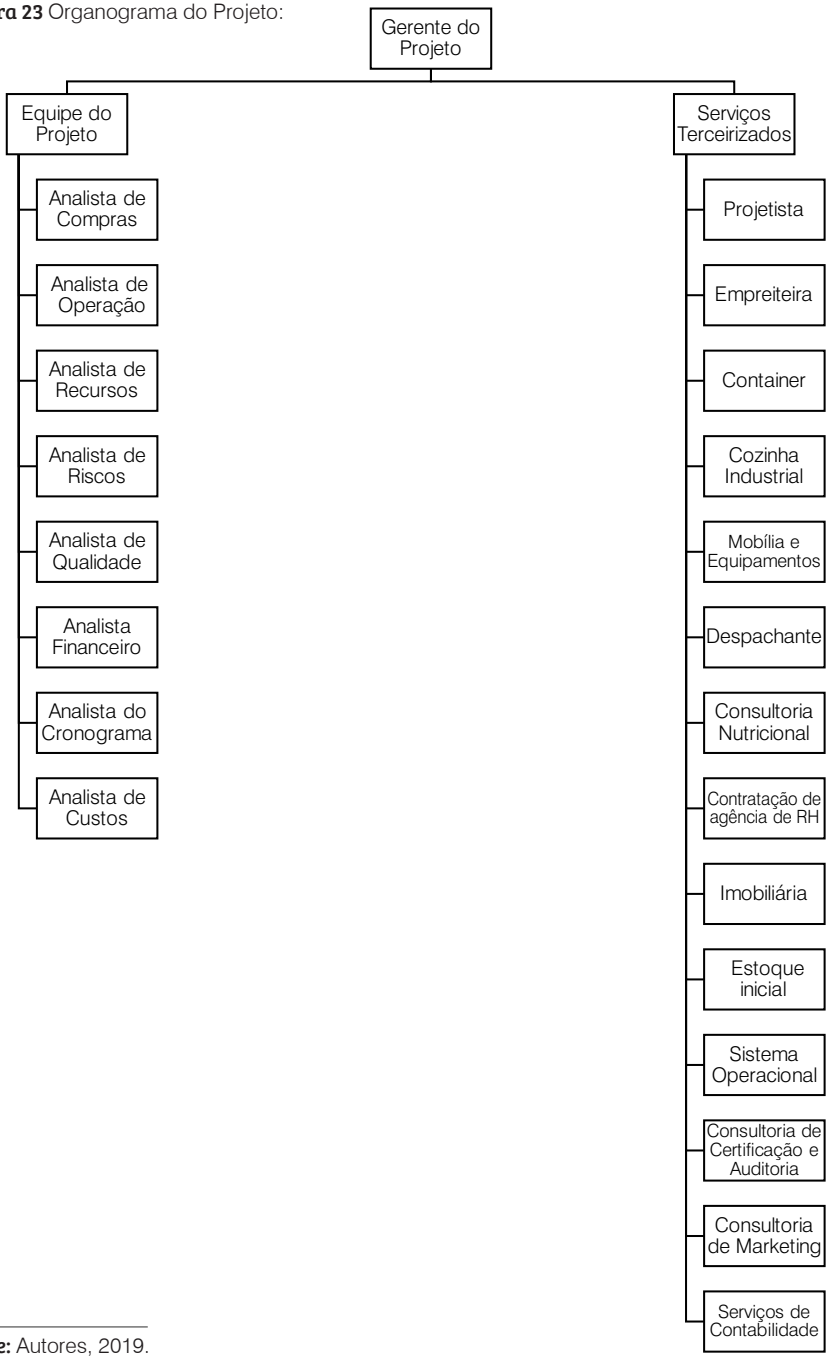
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 89 Ferramentas:

Ferramenta	Descrição	Responsável
Organogramas e Descrições de Cargos	Representação da estrutura organizacional, apresentando a hierarqui projeto	Recursos Humanos
Rede de Relacionamento (Networking)	A rede de relacionamentos é essencial para ter sucesso do projeto, o projeto depende das pessoas, e o networking permitirá que se aproxime das pessoas criando uma rede sólida de amigos que poderão ajudar o projeto	Recursos Humanos
Contratação	Equipe cada vez mais enxuta, é sempre importante ter bons fornecedores selecionados que possuam bons recursos	Recursos Humanos
Análise de Decisão Envolvendo Critérios Múltiplos	Auxílio na escolha dos recursos mais adequados para o projeto, além de definir bem os critérios, através de pesos definidos para cada critério, pode se classificar os candidatos selecionando os finalistas para cada posição	Recursos Humanos
Observação e Conversas	São fundamentais para gerenciar a equipe do projeto, poisatravés delas e desuas observações, as equipes se aproximam, resolvem seus problemas, dão feedback, identificam causas de baixo desempenho e encontram soluções	Recursos Humanos
Avaliações de Desempenho do Projeto	Necessárias para antecipar problemas futuros, identificar causas de baixo desempenho e solucioná-las, rever previsões e metas, e principalmente, aprender com os erros e acertos para o sucesso no projeto	Recursos Humanos
Treinamento	Essencial para que as pessoas sejam produtivas e que os prazos sejam cumpridos, com avaliações nas necessidades de capacitação da equipe e providenciando os treinamentos sempre que necessário	Recursos Humanos
Regras básicas	Definição de umconjunto de regras e procedimentos que orienta o trabalho de toda equipe	Recursos Humanos
Agrupamento	Consiste em unir a equipe do projeto em um local físico com o intuito de tornar as decisões mais ágeis e as atividades mais produtivas	Recursos Humanos
Reconhecimento e Recompensas	Reconhecer e recompensar é a base para motivar qualquer membro da equipe, com atenção ao desempenho, reconhecendo e recompensando individualmente e em grupo	Recursos Humanos

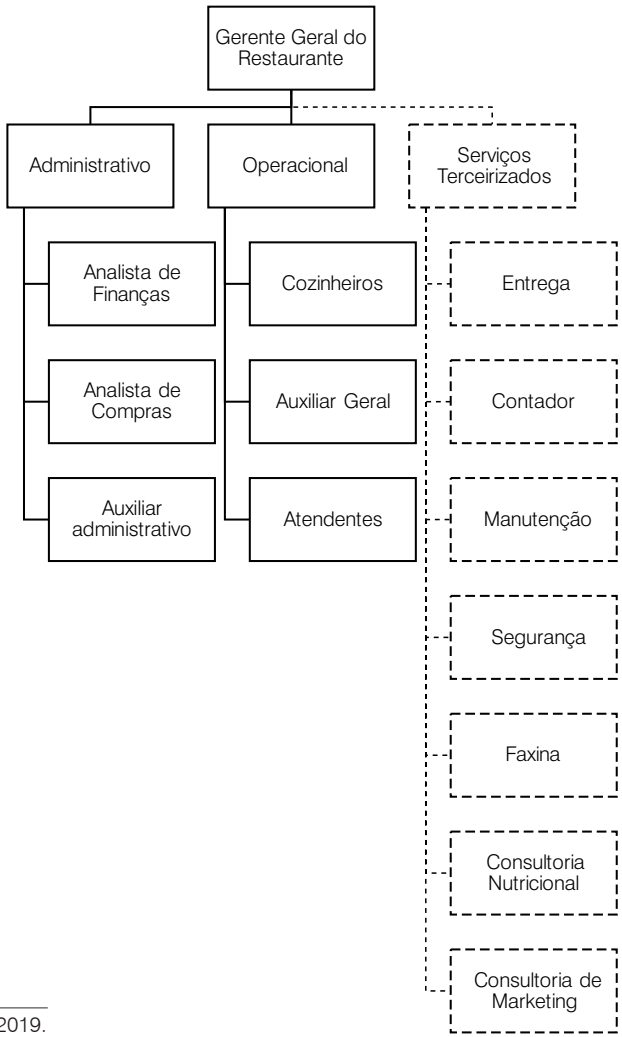
Fonte: Autores, 2019.

Figura 23 Organograma do Projeto:



Fonte: Autores, 2019.

Figura 24 Organograma do Restaurante:



Fonte: Autores, 2019.

11.4 Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto

Objetivos deste documento: garantir comprometimento e definir claramente a responsabilidade dos envolvidos com as principais entregas do projeto.

Tabela 90 Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto:

Papel	Responsabilidades	Competências	Responsável
Comunicação	Responsável pela criação e desenvolvimento das comunicações do desempenho do projeto *Fit to Go*	Comunicação e Criatividade	Raissa Miriani
Custos	Responsável pelo planejamento, desenvolvimento e análise dos custos durante todo o ciclo de vida do projeto	Atenção e estimativa e habilidade em lidar com os números	Max Luis
Aquisições	Responsável pelo planejamento, desenvolvimento e monitoração das aquisições do projeto.	Dinamismo e Negociação	Max Luis
Tempo	Responsável pelo planejamento, desenvolvimento e monitoração do cronograma, para produzir e garantir a entrega do projeto seja efetuado no prazo	Previsão e controle da execução. proativo	Thais Rodrigues
Qualidade	Identificar os requisitos e padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo projeto demonstrará a conformidade.	Crítica construtiva, análise comparativa e influência; proativo.	Lucia Ferracini
Operacional	Fará a execução do projeto, com o auxílio inicial das outrasáreas.	Atenção, comprometimento e assiduidade e proativo.	Arthur Urbano
Integração	Definir, programar e coordenar os planos auxiliares do projeto.	Liderança, influência e motivação.	Drielle Nunes
Gestão	Gerenciar o projeto para que alcance os objetivos definidos dentro do prazo planejado	Líder e conhecimento político e cultural e pro atividade.	Max Luis
Riscos	Conduzir as atividades e programar possíveis riscos que podem afetar o projeto, e com isso desenvolver um plano de ação.	Processo decisório e conhecimento político e cultural.	Luiz Lima
Recursos Humanos	O processo de identificação e documentação de funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal	Desenvolvimento interpessoal, motivação e liderança e pro atividade.	Drielle Nunes
Escopo	Definição e documentação das necessidades das partes interessadas para alcançar o objetivo do projeto	Processo decisório e negociação	Arthur Urbano

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 91 Matriz RACI por Pacote de Trabalho:

		Responsáveis	Colaboradores	Assistente	Equipe do Projeto	Gerente do Projeto	Patrocinador
EAP	**Pacote de trabalho**						
1.0	Gerenciamento do Projeto	**A**	**R**	**P**	**P**	**I**
2.0	Sustentabilidade	**I**	**R**	**P**	**I**	**C**
3.0	Estudos Técnicos	**C**	**R**	**P**	**I**	**I**
4.0	Aquisições	**A**	**R**	**P**	**P**	**I**
5.0	Instalações	**I**	**P**	**Rv**	**I**	**C**
6.0	Legalização	**A**	**R**	**P**	**P**	**I**
7.0	Pré-Operação	**I**	**P**	**Rv**	**I**	**I**
8.0	Encerramento	**A**	**R**	**P**	**P**	**I**

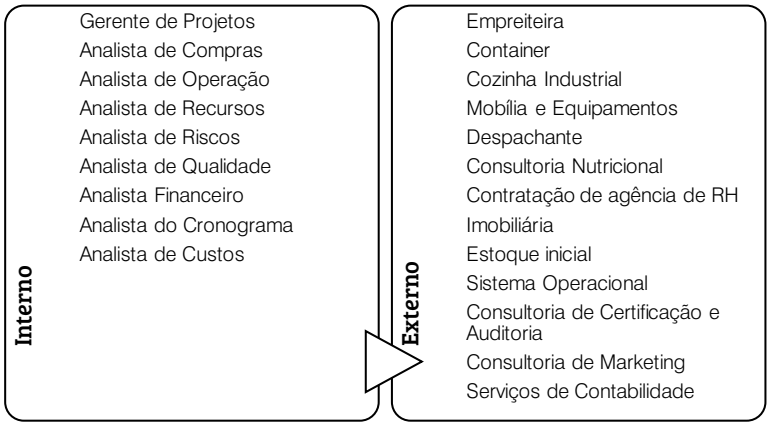
Legenda		
R	Responsável	Somente um responsável pela entrega
Rv	Revisão	Responsável pela revisão
A	Aprovação	Responsável pela aprovação
C	Consultado	Pessoa a ser consultada antes que a decisão seja tomada
I	Informado	Pessoa a ser informada sobre a decisão tomada
P	Participante	Pessoa que apoia ou participa da execução
-	Não aplicável	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		

Fonte: Autores, 2019.

11.5 Mobilizar a Equipe do Projeto

Tabela 92 Fontes de Recursos:



Fonte: Autores, 2019.

11.6 Designações da Equipe do Projeto

Tabela 93 Matriz de Responsabilidades:

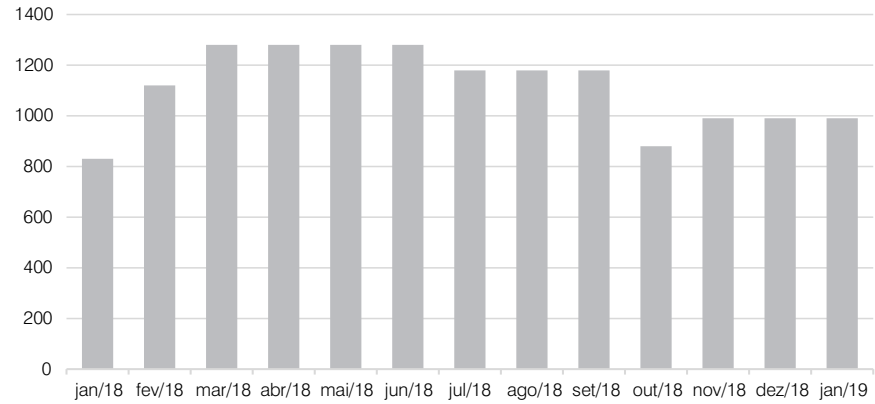
Nome	Função no Projeto	Planejamento	Gestão	Escopo	Execução	Validação
Max Luis	Gerente do Projeto	R	R	R	P	A
Arthur Urbano	Analista de Operação	P	P	I	R	R
Drielle Nunes	Analista de Recursos	P	P	I	P	P
Luiz Henrique Lima	Analista de Riscos	P	P	I	P	P
Raissa Miriani	Analista Financeiro	P	P	I	P	P
Tamara Rodrigues	Analista de Compras	P	P	I	P	P
Thais Rodrigues	Analista do Cronograma	P	P	I	P	P
Lucia Ferracini	Analista de Qualidade/Integração	P	P	I	P	P
Max Luis	Analista de Custos	P	P	I	P	P

Legenda		
R	Responsável	Somente um responsável pela entrega
Rv	Revisão	Responsável pela revisão
A	Aprovação	Responsável pela aprovação
C	Consultado	Pessoa consultada antes de a decisão ser tomada
I	Informado	Pessoa a ser informada sobre a decisão tomada
P	Participante	Pessoa que apoia ou participa da execução
-	Não aplicável	

Fonte: Autores, 2019.

11.7 Calendários dos Recursos

Gráfico 11 Alocação de Mão de Obra:



Fonte: Autores, 2019.

11.8 Plano de Liberação de Pessoal

Todos os profissionais envolvidos no projeto trabalharão do início ao término, não havendo necessidade de liberação.

Tabela 94 Alocação por Fases:

Função no Projeto	Planejamento	Gestão	Escopo	Execução	Validação	Encerramento
Gerente do Projeto	1	1	1	1	1	1
Analista deOperação	0	1	1	1	1	1
Analista de Recursos	0	1	1	1	1	1
Analista de Riscos	1		1	1	1	1
Analista Financeiro	1	1	1	1	1	1
Analista de Compras	1	1	1	1	1	1
Analista do Cronograma	1	1	1	1	1	1
Analista de Qualidade	1	1	1	1	1	1
Analista de Custos	1	1	1	1	1	1

Fonte: Autores, 2019.

11.9 Desenvolver a Equipe do Projeto

Aprimoramento do desempenho, das competências e integração dos membros da equipe no projeto:

Figura 25 Etapas das Avaliações de Desempenho:

Fonte: Autores, 2019.

11.10 Avaliação do Desempenho da Equipe

Tabela 95 Painel de Indicadores:

Funcionário				
Status		**Atende às Expectativas**	**Pequenas Melhorias**	**Grandes Melhorias**
Indicador por Área	**Status**	**Comentário/Ação Requerida**		
Satisfação geral				
Comprometimento/Motivação				
Conhecimento técnico				
Prazo (SPI)				
Custo (CPI)				
Escopo				
Comunicação				

Assinatura do GP

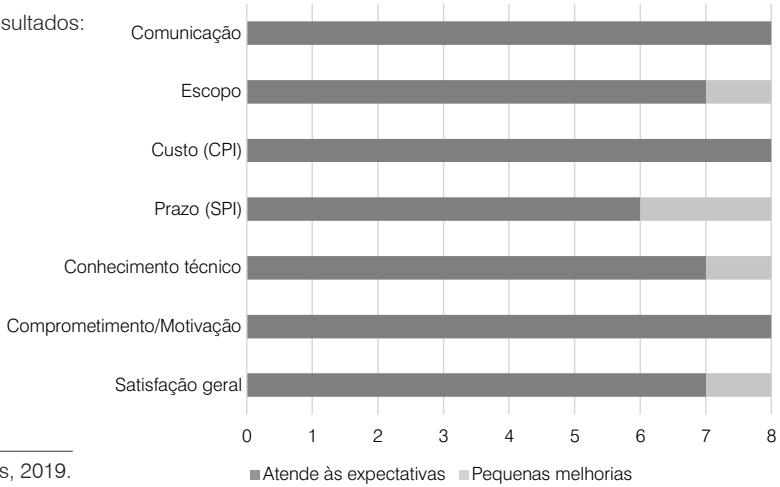
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 96 Pontos Fortes e Fracos:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Proatividade	Atraso nas entregas
Trabalho em Equipe	Falta de comprometimento
Entregas das atividades	Baixa produtividade
Habilidades Técnicas	Falta de envolvimento na equipe
Boa comunicação	Acomodação
Trabalhar sobre pressão	Negatividade

Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 12 Resultados:



Fonte: Autores, 2019.

11.11 Plano de Desenvolvimento

Tabela 97 Plano de Melhorias:

Indicador por Área	Pequenas melhorias	Plano
Satisfação geral	1	Evento de integração
Conhecimento técnico	1	Treinamento
Prazo (SPI)	2	Treinamento
Escopo	1	Treinamento

Fonte: Autores, 2019.

11.12 Definição das Metas

Figura 26 Plano de Metas:

Fonte: Autores, 2019.

11.13 Necessidades de Treinamento

Todos os membros da equipe deverão assistir às aulas de Gestão de Projetos, para adquirir conhecimento sobre o processo PMBOK e assim conseguir desenvolver suas funções com eficiência e eficácia. Após avaliação, alguns membros da equipe terão reciclagem nas áreas abaixo:

Tabela 98 Treinamentos de Reciclagem:

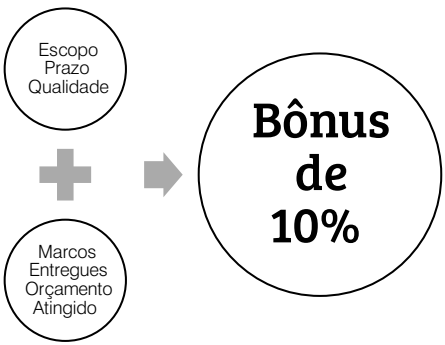
Nome	Função no Projeto	Treinamento
Thais Rodrigues	Analista do Cronograma	FGV - Gerenciamento do Cronograma
Luiz Henrique Lima	Analista de Riscos	FGV - Gerenciamento de Riscos
Arthur Urbano	Analista de Operação	FGV - Gerenciamento de pessoas

Fonte: Autores, 2019.

11.14 Reconhecimento e Recompensas

Os colaboradores que atingirem as principais entregas dentro do projeto Fit to Go receberão 10% de bônus acima do salário.

Figura 27 Bônus:

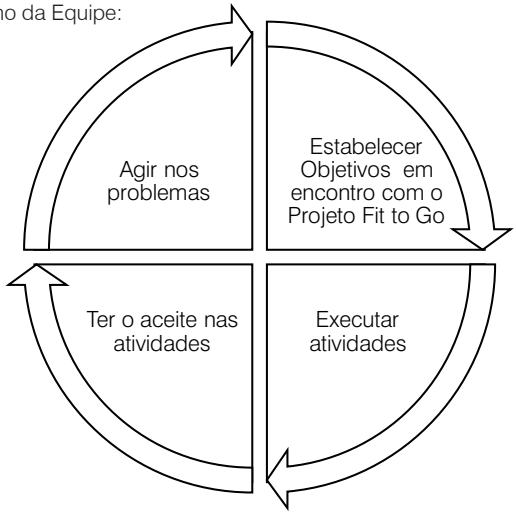


Fonte: Autores, 2019.

11.15 Gerenciar a Equipe do Projeto

Acompanhamento do desempenho da equipe, fornecendo feedbacks para resolução de problemas e coordenando as mudanças para aprimorar o desempenho da equipe do projeto:

Figura 28 Desempenho da Equipe:



Fonte: Autores, 2019.

11.16 Conformidade

Toda a contratação dos funcionários da construção deverá ser feita por empresas terceirizadas, mas o Consultor de Recursos Humanos terá a responsabilidade de fiscalizar se as exigências legais trabalhistas estão sendo atendidas.

11.17 Segurança

Todos os funcionários da construção civil devem utilizar EPI (Equipamentos de Proteção Individuais): bota de borracha, capacete e roupa especial. Quando algum membro da equipe de projetos for visitar a construção deverá utilizar capacete e bota de borracha. Os funcionários da construção civil e a equipe de projetos devem participar do treinamento de Segurança do Trabalho, assim como do treinamento de Segurança da Informação.

12. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO (*COMMUNICATION MANAGEMENT PLAN*)

O gerenciamento dos recursos da comunicação do projeto parte das necessidades e requisitos dos envolvidos para o andamento do projeto, para posterior detalhamento mais apurado.

Tabela 99 Plano de Comunicação:

ID	Envolvimento	Necessidade	Requisito
1	Diversos	Atendimento com agilidade, com produtos que atendam suas vontades	Exigir um serviço diferenciado com produtos que atendam suas necessidades, com nível nutricional adequado
2	Sócios	Retorno dos investimentos a médio prazo	Receber relatórios com bons desempenhos que mostrem evolução expansão da marca
3	Gerente de Projeto	Participação efetiva de todas as partes interessadas	Obter informações sobre o desempenho das atividades e ser notificado sobre qualquer mudança
4	Equipe do projeto	Desenvolvimento profissional	Receber reconhecimento de suas atividades, promoções e indicações para novos projetos
5	Agência de RH	Contrato detalhado	Pagamento mediante contratações
6	Projetista	Contrato detalhado	Pagamento dos pedidos a curto prazo
7	Empreiteira	Contrato detalhado	Pagamento a curto prazo durante a obra
8	Cozinha Industrial	Contrato detalhado	Pagamento a curto prazo durante a obra
9	Imobiliária	Contrato com informações sobre manutenção da área	Pagamento mensal durante projeto e operação
10	Despachante	Contrato mediante necessidade do estabelecimento	Pagamento mediante emissão de documentos e alvarás
11	Sistema Operacional	Contrato com informações detalhadas	Pagamento mensal durante desenvolvimento e operação
12	Consultoria de Marketing	Contrato detalhado	Pagamento mensal
13	Fornecedor dos alimentos perecíveis	Recebimento de pedidos de alimentos	Pagamento dos pedidos a curto prazo
14	Fornecedor de embalagens	Recebimento de pedidos de embalagem	Pagamento dos pedidos a curto prazo
15	Fornecedor de material de higiene	Recebimento de pedidos de materiais	Pagamento dos pedidos a curto prazo
16	Concorrente	Não perder clientes	Oferecer melhores produtos e serviços
17	Conveniados	Estabelecer parcerias com as empresas	Maior visibilidade da marca e mais fluxo de clientes
18	Influenciadores digitais	Recebimento de pedido do serviço	Maior visibilidade do trabalho, através da *Fit* to Go
19	Prefeito de Santos	Geração de novos empregos para a população local	Investimento na cidade de Santos, gerando emprego para população local
20	Consultoria Nutricional	Recebimento de pedido do serviço	Elaborar combos que façam sucesso no mercado e divulguem seu nome
21	Empresa do Container	Contrato detalhado	Maior visibilidade através do projeto *Fit to Go*

Fonte: Autores, 2019.

12.1 Planejar o Gerenciamento da Comunicação

O plano de gerenciamento das comunicações assegura que as informações sobre o desempenho do projeto estão sendo geradas, coletadas, distribuídas e registradas garantindo o engajamento de todas as partes interessadas, buscando a

participação interna e externa de forma de gerar compromisso a partir da informação, visando sempre o sucesso do projeto.

Tabela 100 Planejamento da Comunicação (Parte 1):

ID	Stakeholder		Propósito	O que e Como / Ferramenta
	(Who)	Posição na Organização	(Why)	(What e How)
1	Diversos	Clientes	As pessoas estão em busca de restaurantes e formas de terem acesso a refeições saudáveis, sendo assim, o objetivo é informar às pessoas sobre como esse restaurante será benéfico	- Panfletos e banners em Santos próximo à localidade do restaurante e nas academias - Links patrocinados em sites de rede social, sites de academia e Google para pesquisa de restaurantes
2	Augusto Silva Carla Dias	Patrocinadores	Buscar a concretização da marca e atingir uma fatia considerável do mercado de alimentação saudável	- Reuniões presenciais do GP e sócios para liberação de verba - Conhecimento do escopo e acompanhamento das atividades - Elaboração da ATA da reunião para documentar as tratativas
3	Max Luis	Gerente do Projeto	Gerenciar o projeto de forma a não exceder os custos, com qualidade desejada e dentro do prazo estipulado, priorizando a comunicação entre todos os envolvidos	- Cada membro da equipe de projetos deve disponibilizar o status de suas atividades por e-mail ao GP - O GP dará o retorno sobre essas atividades por e-mail - Reuniões presenciais com os sócios - Reunião in loco da obra com a equipe
4	Arthur Urbano Drielle Nunes Luiz H. Lima Raissa Miriani Tamara Rodrigues Thais Rodrigues Lucia Ferracini	Equipe do projeto	Acompanhar as atividades e desenvolvimentos e dar feedbacks ao GP e alertar sobre qualquer risco que possa impactar na entrega	Baseados no escopo devem buscar solucionar todas as etapas previstas para a conclusão do projeto, sempre documentando através de planilhas de controle do desenvolvimento, e-mails, notas fiscais e reuniões presenciais da equipe in loco, sem necessidade de formalidades
5	Progresso	Colaboradores	Agência de RH escolhida para dar andamento na seleção e treinamento dos colaboradores para execução das atividades no restaurante quando estiver em operação	Serão enviadas as habilidades, escolaridade, cursos e quantidade de funcionários para as funções a serem desempenhadas no restaurante para que a agência realize o processo seletivo em tempo hábil para inauguração
6	Jonatas Amorim	Parceiro	Projetistaqualificadoresponsável pela execução do design e disposição do funcionamento/operacional do restaurante	O projeto deve obedecer às premissas e ser entregue conforme cronograma. Ao longo da execução do projeto serão realizadas reuniões de aprovações parciais para que não tenhamos problemas na entrega final. Pagamento realizado a cada entrega
7	Luiz Nery	Parceiro	Fornecimento dos serviços prestados e materiais para a obra	Deverá se reportar ao membro da equipe que acompanhará a execução da obra e cumprimento do cronograma para que que ocorra atrasos na entrega de materiais e cumprimento do cronograma de execução da obra. Fará relatórios através de fotos e descrições das atividades e dos problemas encontrados, planos de ações gerados. A cada etapa concluída deve ser emitida a Nota Fiscal
8	Solutec	Parceiro	Fornecer todos os equipamentos referente à Cozinha Industrial	Após especificação do projetista, serão enviados os desenhos para análise e disponibilização de orçamento para negociação, fabricação dos componentes e cronograma de montagem e startup dos equipamentos
9	Lopes Santos	Parceiro	Imobiliária responsável pela administração do contrato de aluguel do terreno	Suporteaosproblemas, manutenções e assuntos referentes ao bom estado de utilização do terreno

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 101 Planejamento da Comunicação (Parte 1.1):

10	Ecar Despachante	Parceiro	Responsável por liberar o processo de cimentação necessária para o funcionamento do estabelecimento dentro do prazo para a inauguração	Através de contatos com os órgãos competentes e empresas facilitadoras de apoio para os documentos e alvarás
11	NSC Business Technology	Parceiro	Fornecimento do Sistema Operacional de controle do restaurante para administração e interação com clientes para pedidos e pagamentos	Desenvolvimento e suporte do sistema operacional através de encontros presenciais para desenvolvimento e testes
12	Gulamia	Parceiro	Marketing especializado na divulgação de restaurantes em mídias sociais	Através da informação da estratégia traçada pela equipe de projetos e envio de materiais para abastecer as mídias sociais será desenvolvido o plano de marketing de rede
13	Central Foods	Parceiro	Abastecimento do restaurante com produtos de qualidade, para manter uma parceria duradoura, além de entregas pontuais já que se trata de produtos perecíveis	Baseado nos cardápios, quantidades e estoques do restaurante esse fornecedor deverá sempre manter em dia os produtos comprados pelo restaurante para que as entregas possam acontecer sem atrasos conforme cronograma, sempre mantendo um excedente de 20% para casos de aumento de pedidos. As entregas devem ser registradas com emissão de Notas Fiscais
14	Carbopack Embalagens	Parceiro	Abastecimento de embalagens descartáveis de materiais recicláveis; as embalagens em contato com o alimento devem seguir as instruções da vigilância sanitária	O fornecedor deverá atender à programação de fornecimento das embalagens e estar preparado para algum fornecimento extra caso necessário, para atender excedente de 20% do cronograma semanal. As entregas devem ser confirmadas através da emissão de Notas Fiscais
15	H. Fernande	Parceiro	Abastecer o restaurante com material e equipamentos de higiene em todas as áreas	O fornecedor deverá atender à programação de fornecimento de materiais de higiene e disponível para atendimento de assistência técnica caso haja problemas com os equipamentos de esterilização ou semelhantes. Entregas confirmadas através da emissão de Nota Fiscal
16	Obba Gastronomia Saudável	Concorrente	Buscar áreas de desenvolvimento do concorrente para sempre melhorar os fornecimentos	Sempre buscar conhecer os passos do concorrente através do acompanhamento em redes de marketing utilizadas por ele e pesquisas de satisfação com nossos próprios clientes para abranger cada vez mais esse mercado
17	Academias Lojas	Parceiro	Mostrar às academias a qualidade e disponibilidade do restaurante para atender os clientes, trazendo mais alunos com parcerias	Buscar clientes dentro de academias e levá-los até elas para que as parcerias possam se fortificar através de stands de degustação e promoções de compra de combos especiais ganhar aulas específicas para conhecer a academia, além de brindes em lojas e avaliações físicas com profissionais
18	Rafael Carvalho Adolfo Nomelini	Parceiro	Trabalhar na expansão da marca utilizando recursos e fontes já frequentadas pela população, mostrando confiabilidade através desse rastreio feito por elas	Buscar patrocínios em redes sociais de academias e personal trainer e Google com links patrocinados
19	Paulo Alexandre Barbosa	Prefeitura	Buscar aprovação da área para localização do restaurante na prefeitura, além de licenças dos órgãos regulamentadores para esse tipo de estabelecimento	Abertura de protocolos para a emissão da documentação referente ao restaurante e seu funcionamento
20	Bio Nutry	Parceiro	Buscar composição saudável, low carb, sem glúten, entre outros tipos de cardápios que poderão ser servidos no restaurante para atender à expectativa dos clientes	Criar cardápios estratégicos para o público que busca alimento saudável e criar parceria de clientes fidelizados para passarem por consultas na clínica
21	Porto Container	Parceiro	Fornecimento dos containers com disposição para atendimento de infraestrutura com cozinha industrial e atendimento ao público para retirada dos alimentos	Envio da planta do local e da planta da cozinha e restaurante para orçamento e prazo de entrega de um container que atenda às necessidades

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 102 Planejamento da Comunicação (Parte 2):

ID	Responsável (Who)	Quando - data / frequência (When)	Onde acessar / armazenar (Where)	Custo R$ (How much)
1	Equipe de Projetos	- Durante a execução: propagandas de impacto na faixada da loja. Um mês antes da abertura: mídias disponíveis para publicação. Após a inauguração: promoções semanais divulgadas nos aplicativos e eventos na região	Impressão de panfletos, custos de links patrocinados, Google, aplicativos	1.500 / toda divulgação
2	Gerente do Projeto	Semanalmente	Escritório dos sócios	100 / semana
3	Gerente do Projeto	- Recebimento do status do projeto, sextas-feiras, 10h da manhã - Retorno do status para a equipe segunda-feira, 10h da manhã - Reuniões presenciais com os sócios 1 x por semana - Reunião in loco da obra com a equipe 2x por semana	Material gerado e disponibilizado pelo GP, serão armazenados no servidor de rede na pasta correspondente a cada processo do projeto.	150 / semana
4	Gerente do Projeto	- Planilhas de controle, e-mails, notas fiscais: documentar de acordo com procedimento passado pelo GP - Reunião presencial: 2 x por semana, 20 a 40 minutos de duração	Gerente de projetos elabora uma Ata com os pontos discutidos na reunião, envia por e-mail e arquiva no servidor de rede. Os demais arquivos são tratados diretamente com o responsável de cada parte/ fase do projeto	100/ semana
5	Drielle Nunes	- Processos de seleção devem começar 3 meses antes da inauguração do restaurante - Processos de treinamento devem ser iniciados 2 semanas antes da inauguração	Relatório e a NF enviados pela agência a cada contratação de colaborador deverão ser salvos no servidor de rede	150 / colaborador
6	Gerente do Projeto	De acordo com o cronograma do projeto	Armazenar aprovações parciais e projeto e NF no servidor. Reportar ao Financeiro a cada entrega aprovada de projeto para liberação de pagamento.	80 / entrega
7	Gerente do Projeto	Reunião semanal com o membro da equipe e com o GP às quintas-feiras, 10h da manhã	Relatório e a NF enviados pela empreiteira deverão ser salvos no servidor de rede	80 / semana
8	Raissa Miriani	Reuniões devem ser realizadas por entrega de pacotes para verificação e aprovação para liberação de pagamentos	Relatório e a nota fiscais enviados pela empreiteira deverão ser salvos no servidor de rede	80 / entrega
9	Raissa Miriani	1 vez por mês será conferido o processo do serviço	NF arquivada no servidor e encaminhada para financeiro programar pagamento	50 / mês
10	Arthur Urbano	Sempre que necessário reunião com despachante ou com órgão fiscalizador para inspeção	Documentos e alvarás arquivados no servidor e pagamentos realizados das guias para liberação	80 / entrega
11	Thais Rodrigues	reuniões quinzenais	Relatório e a NF enviados pela empreiteira deverão ser salvos no servidor de rede	2850 / mês
12	Gerente do Projeto	reuniões quinzenais	Relatório e a NF enviados pela empreiteira deverão ser salvos no servidor de rede	1500 / mês

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 103 Planejamento da Comunicação (Parte 2.1):

13	Lucia Ferracini	As entregas regulares devem acontecer 4x por semana e em caso de pedidos excedentes devem acontecer com no máximo 3hs após o solicitado	NF, atestados de qualidade dos alimentos e planilha atestando o cumprimento do cronograma devem ser salvos no servidor de rede	160 / semana
14	Lucia Ferracini	Entregas regulares 1 x por semana e entregas extras 3 hs após a solicitação	NF e planilha atestando cumprimento do cronograma salvos no servidor de rede na pasta do departamento	100 / semana
15	Lucia Ferracini	Entregas regulares 1 x por semana e assistência técnica com prazo de atendimento com espera de 1,5 hs	NF e planilha atestando cumprimento do cronograma salvos no servidor de rede na pasta do departamento	80 / semana
16	Lucia Ferracini	Monitoramento mensal das atividades e ações do concorrente e pesquisa de satisfação diária com os nossos clientes, retribuindo presentes com a participação dos mesmos	Pesquisa de satisfação deve ser arquivada pasta referente no servidor de rede e estudada para planos de ação. Pesquisas de marketing devem passar pelo mesmo processo	200 / mês
17	Lucia Ferracini	Cada mês deve oferecer 1 tipo de promoção de acordo com verba máxima disponível	Controle deve ser realizado em planilhas e salvo no servidor derede	3000 / mês
18	Arthur Urbano	Controle semana	Comprovantes de efetivação dos patrocínios de rede devem ser salvos no servidor de rede, realizado estudo para verificar qual maior verba investida	1500/ mês
19	Gerente do Projeto	Verificar semanalmente o status	No servidor de rede na pasta de documentos de liberação de funcionamento	60 / semana
20	Gerente do Projeto	Mensalmente e conforme demanda	Servidor de rede e controle de clientes fidelizados se for mês de promoção com a clínica	150 / mês (sem promo) 3150 / mês (com promo)
21	Gerente do Projeto	Acompanhamento semanal do status de compra, aprovação de projeto e cumprimento do prazo	Servidor de rede na pasta referente ao projeto	75 / semana

Fonte: Autores, 2019.

12.2 Gerenciar a Comunicação

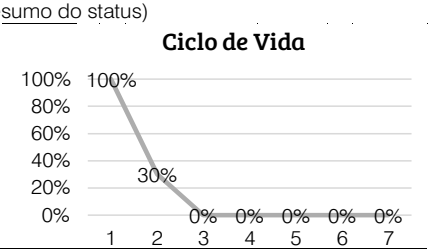
Relatório de desempenho das atividades em andamento e planos de ações.

Tabela 104 Relatório de Desempenho:

Nome do Projeto: *Fit to Go* **Data:**
Gerente do Projeto: Max Luis
Patrocinador:
Fase do projeto:

Status do Projeto: (resumo do status)

Fases	Status	Planejado
Concepção	100%	100%
Engenharia	30%	40%
Implementação	0%	0%
Suprimentos e Contrataçõ	0%	0%
Recursos Humanos	0%	0%
Comunicação	0%	0%
Operação Assistida	0%	0%



Ajuda Necessária	Afeta
	☐ Escopo ☐ Cronograma ☐ Custo ☐ Qualidade ☐ Risco
Plano de Ações	
Próximos Passos	

Fonte: Autores, 2019.

12.3. Controlar a Comunicação

Os canais de comunicação em potencial foram desenvolvidos com base na identificação do número total das partes interessadas. 21.(21-1) / 2 = 210 canais.

Tabela 105 Canais de Comunicação:

ID	Tipo	Classificação	Stakeholders
1	E-mails	Confidencial	Equipe e Funcionários
2	Reuniões	Privado	Equipe / Funcionários / Fornecedores
3	Aplicativos	Público	Clientes
4	Ligações	Público	Equipe / Funcionários / Fornecedores
5	Panfletos	Público	Clientes / Parceiros
6	Mídias Sociais	Público	Clientes / Parceiros
7	Relacionamento com o Cliente	Público	Clientes / Parceiros
8	Relatórios	Confidencial	Equipe e Funcionários
9	Intranet	Privado	Equipe e Funcionários
10	Caixa de Sugestões	Público	Clientes / Parceiros / Funcionários

Fonte: Autores, 2019.

O plano de reuniões foi planejado para garantir a eficácia da comunicação do projeto, gerando a troca de informações e diálogo tanto com a equipe do projeto, como as demais partes interessadas com o intuito de resolver os possíveis problemas ou a tomada de decisões.

Tabela 106 Plano de Gerenciamento de Reuniões:

Reunião	Objetivo	Tipo	Envolvidos	Responsável	Frequência	Entregas
Reunião de Planejamento	Obter todas as informações sobre o projeto e as necessidades e expectativas dos sócios com a identificação dos recursos disponíveis, entregas e prazos	Presencial	Sócios Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Início do projeto	Ata da reunião com lista de Marcos, prazos e recursos
Reunião de Kickoff	Apresentar o projeto e a equipe, revisar os objetivos e mostrar o Termo de Abertura	Presencial	Sócios Gerente do Projeto Equipe do projeto	Gerente do Projeto	Início do projeto	Ata da reunião e lista de próximos passos
Reunião da equipe do projeto	Revisar os planos de gerenciamento e seus status com a equipe capturar mudanças	Presencial	Gerente do Projeto Equipe do projeto	Gerente do Projeto	Semanalmente durante todo ciclo de vida do projeto	Ata da reunião e lista de próximos passos
Reunião com os Patrocinadores	Reportar status do projeto	Presencial	Gerente do Projeto Equipe do projeto	Gerente do Projeto	Mensalmente	Ata da reunião
Reunião Técnica	Discutir questões técnicas do projeto	Conferência	Engenharia	Analista de Operação	Uma vez por mês	Ata da reunião
Reunião com os fornecedores	Garantir que os pedidos foram recebidos e que as solicitações podem ser atendidas no prazo estabelecidos	Conferência	Fornecedores	Gerente do Projeto	Semanalmente durante todo ciclo de vida do projeto	Status dos pedidos atualizados
Reunião para assuntos urgentes	Reportaralgum problema ou mudança no escopo que possa impactar na entrega de algum Marco afetando o sucesso do projeto	Conferência	Todas as partes	Gerente do Projeto	Qualquer momento conforme a disponibilidade	Ata da reunião e lista de próximos passos
Reunião de Encerramento	Capturar as lições aprendidas	Conferência	Gerente do Projeto Equipe do projeto	Gerente do Projeto	Final do projeto	Lista de lições aprendidas

Fonte: Autores, 2019.

12.5 Ata de Reunião

Documento de Ata de Reuniões para armazenamento dos dados e tratativas.

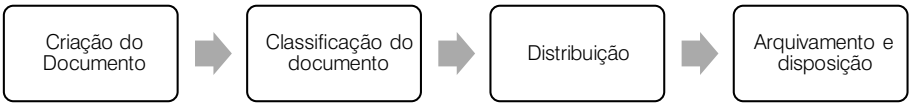
Tabela 107 Ata de Reunião:

Local:	**Data:**	
Convocada por:		**Cargo:**
Objetivo:		
Participantes	**Organização**	**Presente / Ausente**
Assuntos Discutidos		
Lista de Pendências	**Responsável**	**Prazo**

Fonte: Autores, 2019.

12.6 Plano de Gerenciamento da Documentação (*Document Management Plan*)

Figura 29 *Steps* para o Plano de Gerenciamento de Documentação



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 108 Plano de Gerenciamento Eletrônico da Documentação (Parte 1):

ID	Documento	Tipo	Criado por	Classificação	Retenção	Disponibilizado
1	Relação de Equipamentos e Mobília	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
2	Plano de Gerenciamento da Sustentabilidade	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
3	Matriz SWOT	Eletrônico	Max Luix	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
4	Identificação das Necessidades dos Clientes	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Transitório	1 Ano	Sharepoint
5	Análise e Pesquisa de Mercado	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
6	Posicionamento	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
7	Definição dos Recursos	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
8	Plano de Divulgação	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Transitório	1 Ano	Sharepoint
9	Coleta e Análise de Resultados	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 109 Plano de Gerenciamento Eletrônico da Documentação (Parte 2):

ID	Documento	Tipo	Criado por	Classificação	Retenção	Disponibilizado
10	Cardápio de Sabores	Eletrônico	Raissa Miriani	Transitório	1 Ano	Sharepoint
11	Cardápio de Combos	Eletrônico	Raissa Miriani	Transitório	1 Ano	Sharepoint
12	Receita	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
13	Receita e Custo de Produção Anual	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
14	Custo de Mão de Obra	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
15	Custos Operacionais	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
16	Capital de Giro e Investimento	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
17	Imposto Simples Nacional	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
18	Fluxo de Caixa	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
19	VPL e TIR	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
20	Payback Simples	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
21	Payback Descontado	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
22	Plano de Gerenciamento dos Intervenientes Aprovado	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
23	Registro dos Intervenientes	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
24	Interesse e Influência e Estratégia	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
25	Matriz de Engajamento	Eletrônico	Tamara Rodrigues	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
26	Registro de Solicitação de Mudança	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
27	Termo de Abertura	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
28	Objetivo do Projeto	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
29	Matriz de Requisitos	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
30	Principais Entregas do Projeto	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
31	Definição dos Requisitos	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
32	Dicionário da EAP	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
33	Termo de Aceite	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
34	Formulário de Pedido de Mudança	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
35	Análise do Gerenciamento do Projeto	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
36	Alternativas e Riscos	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
37	Registro das Solicitações de Mudança no Escopo	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
38	Processo de Atividades	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
39	Materiais	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
40	Recursos	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
41	Estimativa da duração das Atividades	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
42	Template do Status Report	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 110 Plano de Gerenciamento Eletrônico da Documentação (Parte 3):

ID	Documento	Tipo	Criado por	Classificação	Retenção	Disponibilizado
43	Sumário Executivo do Status do Projeto	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
44	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
45	Atividades Concluídas no Período	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
46	Atividades em Andamento	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
47	Atividades para o Próximo Período	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
48	Pontos de Atenção	Eletrônico	Arthur Genofre	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
49	Resumo Orçamentário	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	4 Anos	Sharepoint
50	Linha de Base de Custo	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	4 Anos	Sharepoint
51	Fluxo Financeiro do Projeto	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	4 Anos	Sharepoint
52	Serviços	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	4 Anos	Sharepoint
53	Gerenciamento do Valor Agregado	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	4 Anos	Sharepoint
54	Plano do Gerenciamento da Qualidade	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
55	Realização da Garantia da Qualidade	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
56	Melhoria Contínua	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
57	Plano de Indicadores	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
58	Controle da Qualidade	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
59	Monitoramento	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
60	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
61	Documentos Padronizados	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
62	Documentos Obrigatórios	Eletrônico	Lúcia Ferracini	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
63	Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
64	Matriz RACI por Pacote de Trabalho	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
65	Fontes de Recursos	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
66	Matriz de Responsabilidades	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
67	Alocação por Fases	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
68	Painel de Indicadores	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
69	Plano de Melhorias	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
70	Treinamentos de Reciclagem	Eletrônico	Drielle Nunes	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
71	Plano de Comunicação	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
72	Planejamento da Comunicação	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
73	Relatório de Desempenho	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
74	Canais de Comunicação	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
75	Plano de Gerenciamento de Reuniões	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
76	Ata	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 111 Plano de Gerenciamento Eletrônico da Documentação (Parte 4):

ID	Documento	Tipo	Criado por	Classificação	Retenção	Disponibilizado
77	*Lessons Learned*	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
78	*Learning Curves*	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
79	Log de Problemas	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
80	*Issues Management*	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
81	Diário de Obras	Eletrônico	Raissa Miriani	Confidencial	2 Anos	Sharepoint
82	Responsabilidade e Ferramenta dos Riscos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
83	Identificação dos Riscos Positivos e Negativos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
84	Qualificação aos Riscos Negativos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
85	Qualificação aos Riscos Positivos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
86	Quantificação aos Riscos Negativos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
87	Quantificação aos Riscos Positivos	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
88	Plano de Contingência	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
89	Valor Esperado do Projeto	Eletrônico	Luiz Camargo	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
90	Processos de Aquisições	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
91	Mapa de Aquisições	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
92	Documentos Padronizados	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
93	Responsabilidades das Aquisições da Equipe	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
94	Métricas	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
95	Ações ao Risco	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
96	Qualificação de Fornecedores	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
97	Modelo de Lista de Fornecedores (Identificação)	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
98	Fornecedor Potencial	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
99	Tipos de Contratos	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
100	Preço Fixo	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
101	Tempo e Material (T&M)	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
102	Fazer ou Comprar (Make or Buy Analysis)	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
103	Principais Pontos Considerados	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
104	Modelo de Pauta	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
105	Condução das Aquisições	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
106	Tipos de Contratos	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
107	Critérios para Avaliação das Cotações	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
108	Análise Quantitativa de Fornecedores (Eliminação)	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
109	Análise Quantitativa de Fornecedores	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
110	Indicadores	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
111	Modelo de Aprovação para Encerramento	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
112	Término das Atividades no Contrato	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
113	Documentação para Encerramento do Contrato	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
114	Aceitação e Pagamento final	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
115	Arquivo do Contrato	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint
116	Checklist de Aquisições	Eletrônico	Max Luiz	Confidencial	3 Anos	Sharepoint

Fonte: Autores, 2019.

13. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS (*RISK MANAGEMENT PLAN*)

13.1. Planejar o Gerenciamento dos Riscos

Tabela 112 Responsabilidade e Ferramenta dos Riscos:

Responsável	Responsabilidades	Ferramenta	Quando Será Aplicado
Equipe do Projeto	Identificar, qualificar e monitorar os riscos	Brainstorm	No início do Projeto e quando surgir a necessidade de revisar
Gerente do Projeto	Aprovar o plano de gerenciamento e aprovar o uso da reserva de contingência	E-mail de aprovação	E-mail de aprovação

Fonte: Autores, 2019.

13.2 Identificar os Riscos

Tabela 113 Identificação dos Riscos Positivos e Negativos:

ID	Eventos	Categoria
r1	Empresa de Container não entregar no prazo	Negativo
r2	Problemas nos contratos com terceiros	Negativo
r3	Não obter a certificação de selo verde	Negativo
r4	Não concluir os treinamentos dos funcionários	Negativo
r5	Máquinas de autoatendimento não serem entregues no prazo	Negativo
r6	Atraso na instalação dos coletores de água	Negativo
r7	Atraso na instalação das placas solares	Negativo
r8	Obter desconto nos equipamentos com os fornecedores	Positivo
r9	Obter Alvará antes do prazo	Positivo

Fonte: Autores, 2019.

13.3. Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos

Tabela 114 Qualificação aos Riscos Negativos:

ID	Eventos Negativos	Probabilidade	Impactos			Consolidado	% Risco
			Prazo	Custo	Qualidade		
r1	Empresa de Container não entregar no prazo	0,2	0,8	0,2	0,5	0,8	0,16
r2	Problemas nos contratos com terceiro	0,5	0,7	0,6	0,5	0,7	0,35
r3	Não obter a certificação de selo verde	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,12
r4	Não concluir os treinamentos dos funcionários	0,1	0,7	0,4	0,7	0,7	0,07
r5	Máquinas de Autoatendimento não serem entregues no prazo	0,3	0,6	0,2	0,6	0,6	0,18
r6	Atraso na instalação dos coletores de água	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,24
r7	Atraso na instalação das placas solares	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,24
Somatória dos Riscos Positivos							**1,36**

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 115 Qualificação aos Riscos Positivos:

ID	Eventos Positivos	Probabilidade	Impactos			Consolidado	%
			Prazo	Custo	Qualidade		Risco
r8	Obter desconto nos equipamentos com os fornecedores	0,3	0,1	0,7	0,7	0,7	0,21
r9	Obter Alvará antes do prazo	0,2	0,6	0,5	0,5	0,6	0,12
Somatória dos Riscos Positivos							**0,33**

Fonte: Autores, 2019.

13.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos

Tabela 116 Quantificação aos Riscos Positivos:

ID	Eventos Negativos	Impacto Quantitativo	Risco Quantitativo	Resposta ao Risco
r1	Empresa de Container não entregar no prazo	R$ 1.024.003,60	R$ 204.800,72	Transferir
r2	Problemas nos contratos com terceiros	R$ 896.003,15	R$ 448.001,58	Mitigar
r3	Não obter a certificação de selo verde	R$ 384.001,35	R$ 153.600,54	Mitigar
r4	Não concluir os treinamentos dos funcionários	R$ 896.003,15	R$ 89.600,32	Mitigar
r5	Máquinas de Autoatendimento não serem entregues no prazo	R$ 768.002,70	R$ 230.400,81	Mitigar
r6	Atraso na instalação dos coletores de água	R$ 768.002,70	R$ 307.201,08	Mitigar
r7	Atraso na instalação das placas solares	R$ 768.002,70	R$ 307.201,08	Mitigar

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 117 Quantificação aos Riscos Negativos:

ID	Eventos Positivos	Impacto Quantitativo	Risco Quantitativo	Resposta ao Risco
r8	Obter desconto nos equipamentos com os fornecedores	R$ 896.003,15	R$ 268.800,95	Explorar
r9	Obter Alvará antes do prazo	R$ 768.002,70	R$ 153.600,54	Aceitar

Fonte: Autores, 2019.

13.5 Planejar as Respostas aos Riscos

Tabela 118 Plano de Contingência:

ID	Eventos	Resposta ao Risco	Contingência
r1	Empresa de Container não entregar no prazo	Transferir	Contratação de Seguro
r2	Problemas nos contratos com terceiros	Mitigar	Aplicar multa
r3	Não obter a certificação de selo verde	Mitigar	Realizar mudanças para atender
r4	Não concluir os treinamentos dos funcionários	Mitigar	Treinamentos assim que terminar as contratações
r5	Máquinas de Autoatendimento não serem entregues prazo	Mitigar	Aplicar multa
r6	Atraso na instalação dos coletores de água	Mitigar	Administrar a instalação
r7	Atraso na instalação das placas solares	Mitigar	Administrar a instalação
r8	Obter desconto nos equipamentos com os fornecedores	Explorar	Negociação com fornecedores
r9	Obter Alvará antes do prazo	Aceitar	N/A

Fonte: Autores, 2019.

13.6 Controlar os Riscos

Tabela 119 Valor Esperado do Projeto:

Análise de Custos	Valores	%
Valor Base do Projeto	R$ 1.280.004,50	100,00%
Risco Geral – Ameaças	R$ 307.020,48	23,99%
Risco Geral - Oportunidades	R$ 260.741,66	20,37%
Valor Esperado do Projeto com Riscos	**R$ 1.326.283,32**	**3,62%**
Valor Esperado - Melhor Caso	R$ 1.019.262,84	
Valor Esperado - Pior Caso	R$ 1.587.024,98	

Fonte: Autores, 2019.

14. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES (*PROCUREMENT MANAGEMENT PLAN*)

Identificação das necessidades de aquisições de produtos e serviços, promovendo reuniões presenciais semanais com a equipe do projeto, para refinar o Mapa de Aquisições previamente elaborado no início do projeto, e descrever como serão administrados os processos de aquisições, seleção de fornecedores e de administração de contratos ligados ao projeto.

14.1 Método de Gerenciamento das Aquisições

Para garantir transparência do processo de seleção de fornecedores e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de aquisições serão executados, todos os documentos referentes a aquisições serão salvos no diretório compartilhado e gerenciado pela Lúcia Ferracini.

Tabela 120 Processos de Aquisições:

Preenchimento de formulário com asespecificações completas do que precisa ser adquirido e atualização do mapa de aquisições;
Encaminhamento da cotação a 3 fornecedores;
Avaliação da cotação;
Colocação do pedido para o fornecedor que atender aos critérios definidos para os itens;
Elaboração de contrato;
Monitoramento do desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário;
Pagamento;
Encerramento de contrato, verificar se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis.

Fonte: Autores, 2019.

14.1.1 Decisões de Compra

A decisão de executar as atividades pela própria equipe do projeto ou realizar aquisições é fundamental e deve estar definida no Mapa de Aquisições, conforme modelo abaixo.

Tabela 121 Mapa de Aquisições:

Item	Item a ser comprado	Referência na EAP	Lista de Fornecedores	Orçamento Previsto	Prazo	Prazo
			Quem serão convidados a apresentar proposta		Data limite para iniciar a compra	Data limite de disponibilidade

Fonte: Autores, 2019.

14.1.2 Documentos Padronizados de Aquisição

As aquisições serão realizadas mediante a apresentação das documentações abaixo determinadas:

Tabela 122 Documentos Padronizados:

Documento	Descrição
Termo de recebimento	Formalização ou Aceite da Entrega do Projeto. Pode ser usada tanto para entregas parciais ou a entrega final do projeto.
Critérios para Seleção de Fornecedores	Para medir, comparar e/ou pontuar as propostas dos fornecedores, com situações de classificação ou eliminação.
Mapa de aquisições	Define o que comprar e qual a referência da EAP no projeto. Tudo que não estiver no mapa fica definido que será feito pela própria equipe de projeto.
Especificação do trabalho das aquisições	Descrição de um produto ou serviço para ser adquirido, onde deve constar informação suficiente para o vendedor criar e elaborar uma proposta conforme a necessidade do projeto.
Modelo de Contrato	Definição de cláusulas contratuais mínimas necessárias para assegurar a entrega do serviço ou produto conforme as especificações do projeto.
Plano de gerenciamento das aquisições	O Plano de Gerenciamento das Aquisições tem como objetivo descrever como os processos de aquisição serão gerenciados desde o desenvolvimento dos documentos de aquisições até o fechamento do contrato.
RFP - Request for Proposal / Solicitação de Proposta	Refere-se à solicitação de proposta, a qual deve ser clara e com os critérios e definições do serviço e/ou produto a serem entregues.
RFQ - Request for Quotation / Pedido de Cotação	Usado para fazer cotação dos itens de aquisição quando discussões entre os concorrentes não são necessárias e o preço é o fator principal na negociação.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 123 Responsabilidades das Aquisições da Equipe do Projeto:

Membro da Equipe	Responsabilidades
Comprador	Atender às necessidades de compra do projeto, bem como assegurar o cumprimento das atividades previstas do processo de compras.
GP	Acompanhar as aquisições definindo ações mitigatórias em casos de riscos.
Advogado	Assessorar juridicamente o GP no desenvolvimento dos documentos de aquisição.
Setor técnico	Elaborar as especificações de compra de forma clara e mensurável.
Financeiro	Disponibilizar verbas para as aquisições realizadas.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 124 Métricas:

Fases	Documentos	Descrição
Seleção de fornecedores	Critérios para Seleção de Fornecedores	Definição de limites aceitáveis para a homologação de fornecedores.
Tomada de preços	RFP e RFQ	Definição de níveis de aceitação para o fornecimento de serviços e/ou produtos.
Especificação	RFP e RFQ	Definição de critérios de especificidades dos serviços e/ou produtos.
Fechamento do contrato	Contrato	Definição de critérios de avaliação durante a prestação de serviços ou fornecimento de produtos.

Fonte: Autores, 2019.

14.2 Decisões Contratuais Relacionadas a Risco

Para transferir os riscos ou mesmo mitigá-los são criadas as decisões contratuais, nas quais está identificada a responsabilidade de cada parte em relação aos riscos definidos no plano de gerenciamento de riscos. As decisões contratuais englobam, normalmente, as ações para os riscos identificados, que são:

Tabela 125 Ações ao Risco:

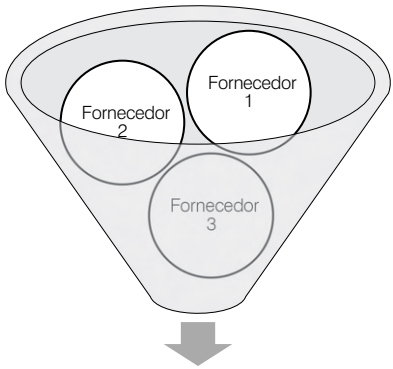
Fases	Documentos	Descrição
Seleção de fornecedores	Critérios para Seleção de Fornecedores	Definição de limites aceitáveis para a homologação de fornecedores.
Tomada de preços	RFP e RFQ	Definição de níveis de aceitação para o fornecimento de serviços e/ou produtos.
Especificação	RFP e RFQ	Definição de critérios de especificidades dos serviços e/ou produtos.
Fechamento do contrato	Contrato	Definição de critérios de avaliação durante a prestação de serviços ou fornecimento de produtos.

Fonte: Autores, 2019.

14.3 Fornecedores Pré-Qualificados

A Lista dos fornecedores qualificados abrange fornecedores pré-selecionados com qualificações e experiência, passando por um filtro, que seleciona os melhores fornecedores com base em sua experiencia anterior e bom desempenho. Algumas das condições básicas para comprar com qualidade:

Figura 30 Qualificação de Fornecedores:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 126 Qualificação de Fornecedores:

Cadastro de fornecedores com informações históricas;
Pelo menos 3 fornecedores para os principais tipos de produto ou serviço;
Sempre visitar fornecedores antes de qualificá-los.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 127 Modelo de Lista de Fornecedores (Identificação):

Cód.	Razão Social	Tel.	Home Page	Endereço	Bairro	Cidade	Estado	Cep.	CNPJ	Insc. Estadual	Insc. Municipal	Nome Fantasia

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 128 Fornecedor Potencial:

Cód.	Fornecedor Potencial	Motivo
Projetista	Ddantas Projetos; MHA; Axis Solutions.	As únicas três opções com indicação de amigos.
Empreiteira	EFA Empreiteira; Brunner Empreiteira; Empreiteira AMC.	Proximidade do bairro e facilitando a comparação das cotações.
Container	Porto Container; Easy Container; Idea Container.	Boas referências em montagem de casas residênciais e comércios.
Cozinha Industrial	Plan Contec; All Cook; Solutec.	Boas referências de design equalidade.
Mobília e Equipamentos	Estúdio INO; Estilo ARQ; Gold Gourmet.	As três opções com boas avaliações e satisfação do cliente.
Despachante	Fragoso Despachante; Despachante Indaiá; Ecar Despachante.	Proximidade do bairro e boas referências.
Consultoria Nutricional	Bio nutri; Inova Assessoria; Qualisan.	As três opções com boas avaliações e satisfação do cliente.
Agência de RH	WCA; Indeed; CATHO.	Indicação de amigos e valorização do recrutamento.
Estoque Inicial	Makro; Assaí Atacadista; Roldão Atacadista.	Proximidade do bairro e facilitando a comparação das cotações.

Locação de Terreno	AB imóveis; Lopes Santos; Quality House.	As três opções com pontos estratégicos para locação de terreno.
Sistema Operacional	CyberSul; NSC Business Technology; TronSoft.	Indicação e boas referências em implantação de sistema.
Consultoria e Auditoria	Iaudit; Qualitec; ACT consultoria e treinamento.	As três opções com boas avaliações e satisfação do cliente.
Consultoria de Marketing	Gulamia; Megg; Grupo Nebraska.	As três opções com boas avaliações e satisfação do cliente.
Contabilidade	Soluta; Agilize; Adição Contábil.	Indicação e nas proximidades do bairro.

Fonte: Autores, 2019.

14.4 Ferramentas de Aquisições

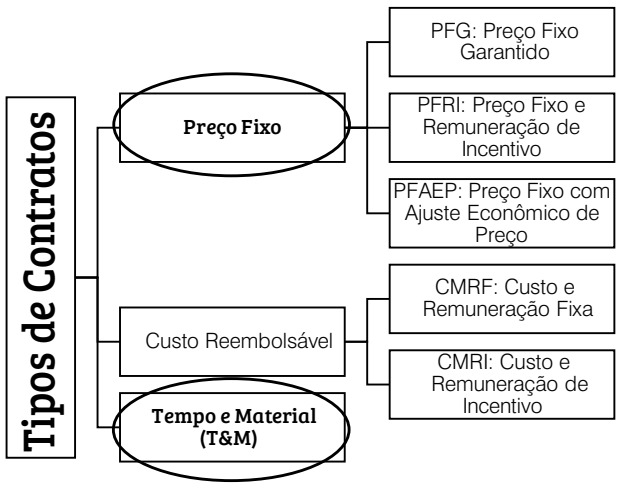
Para o filtro dos fornecedores pré-qualificados, utiliza-se as ferramentas abaixo:

Tabela 129 Tipos de Contratos:

O tipo de contrato e seus termos e condições definem o grau de risco assumido. Para decisão de qual é o melhor tipo de contrato, considera-se como motivar o fornecedor e como garantir que o trabalho não seja abandonado antes de sua conclusão. O tipo de contrato de preferência do restaurante *Fit to Go* é o PFG (Preço Fixo Garantido), por implicar em um menor risco, devido ao custo final do contratado estar definido na assinatura do contrato.

Fonte: Autores, 2019.

Figura 31 Principais Tipos de Contratos:



Fonte: https://escritoriodeprojetos.com.br/tipos-de-contratos

Tabela 130 Preço Fixo:

A *Fit to Go* tem a preferência de um preço fechado ou preço único acordado para o escopo, amarrando aos pagamentos intermediários as entregas do projeto.
PFG: Preço Fixo Garantido (Preferido pela maioria das organizações)
PFRI: Preço Fixo e Remuneração de Incentivo (Prêmio para a entrega no prazo)
PFAEP: Preço Fixo com Ajuste Econômico de Preço.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 131 Tempo e Material (T&M):

Quando envolve pequenos valores ou curtos períodos a *Fit to Go* utiliza T&M, formado por preço fixo na unidade ou hora trabalhada, e se necessário, funcionários alocados.

Fonte: Autores, 2019.

14.5. Análise de Fazer ou Comprar (*Make or Buy Analysis*)

A *Fit to Go* utiliza a técnica de análise de fazer ou comprar para determinar se um trabalho específico pode ser mais bem realizado pela equipe do projeto ou se deve ser comprado de fontes externas. Considerando o escopo e baseando-se na EAP, a análise de fazer ou comprar (*Make or Buy Analysis*), determinou se cada pacote de trabalho do projeto será mais bem realizado internamente ou adquirido externamente, além de comprar ou fazer, outra opção, considerada pela *Fit to Go* na análise, que é a opção de alugar (obter o uso de um bem por prazo e preço determinado).

Tabela 132 Fazer ou Comprar (Make or Buy Analysis):

Item	Fazer	Comprar/Alugar
Projetista	Não	Sim
Empreiteira	Não	Sim
Container	Não	Sim
Cozinha Industrial	Não	Sim
Mobília e Equipamentos	Não	Sim
Despachante	Não	Sim
Consultoria Nutricional	Não	Sim
Agênciade RH	Não	Sim
Estoque Inicial	Não	Sim
Locação de Terreno	Não	Sim
Sistema Operacional	Não	Sim
Consultoria e Auditoria	Não	Sim
Consultoria de Marketinç	Não	Sim
Contabilidade	Não	Sim

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 133 Principais Pontos Considerados:

· Disponibilidade dos recursos;
· Necessidade de fornecimento especializado;
· Necessidade de absorção da tecnologia;
· Restrições do projeto (custo e prazo);
· Existência de fornecedores confiáveis.

Fonte: Autores, 2019.

14.6. Reuniões com Licitantes

As reuniões serão planejadas com antecedência de modo a garantir entendimento claro e comum, para nenhum licitante tenha tratamento preferencial. O gerente do projeto, Sr. Max Luis, será responsável pelo planejamento da reunião, coordenação e divulgação da Ata. As reuniões serão em grupo, de preferência na *Fit to Go*, para dar maior transparência ao processo, gerando um menor esforço, por ser uma única reunião. Em casos de dificuldade com as agendas, será realizada uma reunião com maior número de pessoas e agendadas reuniões individuais aos participantes que não comparecerem à reunião em grupo.

Tabela 134 Modelo de Pauta:

Reunião	
Data	**Local**
1. Participantes:	
2. Objetivos da Reunião:	
3. Tópicos a Serem Discutidos:	
4. Informações Adicionais:	

Fonte: Autores, 2019.

14.7 Conduzir as Aquisições

Conduzir as aquisições dá continuidade ao processo de planejar as aquisições. Resumidamente, as principais etapas do processo planejar aquisições são:

Tabela 135 Conduzir as Aquisições:

Reunião	
Data	**Local**
1. Participantes:	
2. Objetivos da Reunião:	
3. Tópicos a Serem Discutidos:	
4. Informações Adicionais:	

Fonte: Autores, 2019.

14.8 Tipos de Contratos

Os Contratos serão gerenciados a partir das informações abaixo contendo dados de controle do gerenciamento de cada contrato:

Tabela 136 Tipos de Contratos:

Itens	Resumo	Tipo de Fornecimento	Tipo de Contrato	Validação de Pagamento
1	Projetista	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
2	Empreiteira	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
3	Container	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
4	Cozinha Industrial	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
5	Mobília e Equipamentos	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
6	Serviços de Despachante	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
7	Consultoria Nutricional	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
8	Agênciade RH	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
9	Estoque Inicial	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Semanal
10	Locação de Terreno	Local Escolhido	Preço Ajustável	Anual
11	Sistema Operacional	Melhor de 3Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
12	Consultoria de Auditoria e Certificação	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
13	Consultoria de Marketing	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
14	Contabilidade	Melhor de 3Fornecedores	Preço Fixo	Anual

Fonte: Autores, 2019.

14.9 Critérios Para Avaliação das Cotações e das Propostas

Apesentar contrato simples de fornecimento de mão de obra, produtos e serviços que será utilizado como base para cumprimento dos prazos e qualidade das compras.

Tabela 137 Critérios para Avaliação das Cotações:

Itens	Resumo	Tipo de Fornecimento	Tipo de Contrato	Validação de Pagamento
1	Projetista	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
2	Empreiteira	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
3	Container	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
4	Cozinha Industrial	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
5	Mobília e Equipamentos	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
6	Serviços de Despachante	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
7	Consultoria Nutricional	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
8	Agênciade RH	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
9	Estoque Inicial	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Semanal
10	Locação de Terreno	Local Escolhido	Preço Ajustável	Anual
11	Sistema Operacional	Melhor de 3Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
12	Consultoria de Auditoria e Certificação	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Fixo	Valor Total
13	Consultoria de Marketing	Melhor de 3 Fornecedores	Preço Ajustável	Mensal
14	Contabilidade	Melhor de 3Fornecedores	Preço Fixo	Anual

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 138 Análise Quantitativa de Fornecedores (Eliminação):

Contratada: informar dados de localização e regularização da empresa;
Objeto: descrever o que será comprado para entendimento e esclarecimento de ambas as partes;
Preço: o preço informado deverá compor e atender todo o produto, serviço ou mão de obra contratado e não será repassado por reajuste caso o contratado tenha cometido erro na composição;
Reajuste: cada contrato será avaliado individualmente para que os valores sejam reajustados dentro dos valores de inflação do mercado;
Pagamento: pagamento será realizado conforme acordado em contrato e somente mediante apresentação da Nota Fiscal, com data de vencimento das parcelas a contar a partir da sua apresentação;
Prazo: o prazo deverá ser rigorosamente cumprido, pois a data de inauguração do estabelecimento já está definida e confirmada. O atraso na entrega acarretará multa de 5,5% com acréscimo de 0,3% ao dia no valor total.

Fonte: Autores, 2019.

14.10 Análise Quantitativa de Fornecedores (Aprovação)

Se o fornecedor for aprovado previamente será realizada a análise quantitativa baseada no Sistema de Ponderação – *Weighting System*. Critério utilizado: Peso de 1 a 5, sendo 5 a nota de maior importância e 1 a de menor importância. O fornecedor que atingir maior pontuação após a realização da somatória da multiplicação das notas pelo peso será o escolhido.

Tabela 139 Análise Quantitativa de Fornecedores:

Itens Analisados	Peso	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
Atendimento	4			
Técnicos	3			
Pós-venda	5			
Prazo de Entrega	3			
Reajuste de Preço	2			
Forma de Pagamento	2			
Total de Pontos	**X**			

Fonte: Autores, 2019.

14.11 Controlar as Aquisições

Controlar as Aquisições é o processo de gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário. Tanto o comprador como o fornecedor administram o contrato de aquisição para objetivos semelhantes, mas é preciso assegurar que as duas partes cumpram seus deveres contratuais e que seus próprios direitos legais sejam protegidos. O processo de controlar as aquisições garante que o desempenho do fornecedor cumpra os requisitos da aquisição e que o comprador cumpra os termos do contrato legal.

14.12 Avaliação de fornecedores

Será realizado o acompanhamento semanal entre o Planejado (baseline) x Realizado. A comunicação será realizada por meio de Status Report Semanal:

Tabela 140 *Checkpoint:*

Avaliação	Critérios de Aceitação	Checkpoint
Prazo	SPI >= 1	Semanal
Custo	CPI >= 1	Semanal

Fonte: Autores, 2019.

14.13 Encerrar as Aquisições

As aquisições serão encerradas com a entrega de cada pacote de trabalho, ou seja, após realizadas todas as atividades dos respectivos pacotes de trabalho, observando todos os critérios de qualidade e posterior aceite do responsável. À medida que os pacotes de trabalho forem validados, as equipes serão desmobilizadas, e consequentemente, a finalização de cada aquisição, tendo como benefício o registro da documentação dos acordos para consultas futuras.

Tabela 141 Modelo de Aprovação para Encerramento:

Item para Aquisição	Participantes	Assinatura	Data
Projetista	Patrocinador e principal cliente		
Empreiteira	Patrocinador e principal cliente		
Container	Patrocinador e principal cliente		
CozinhaIndustrial	Patrocinador e principal cliente		
Mobília e Equipamentos	Patrocinador e principal cliente		
Despachante	Patrocinador e principal cliente		
Consultoria Nutricional	Patrocinador e principal cliente		
Agência de RH	Patrocinador e principal cliente		
Estoque Inicial	Patrocinador e principal cliente		
Locação de Terreno	Patrocinador e principal cliente		
Sistema Operacional	Patrocinador e principal cliente		
Consultoria e Auditoria	Patrocinador e principal cliente		
Consultoria de Marketing	Patrocinador e principal cliente		
Contabilidade	Patrocinador e principal cliente		

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 142 Término das Atividades no Contrato:

Modo normal de extinção do contrato, com o pleno cumprimento das obrigações por ambas as partes;
Cliente emite aceitação definitiva;
Paga a última parcela e Libera Garantias.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 143 Documentação para Encerramento do Contrato:

· Contratante: Relatório de encerramento do contrato e termo de aceite;
· Contratado: Atestado de inexistência de reinvindicações e relatório de encerramento do contrato.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 144 Aceitação e Pagamento final:

· Verificado se todos produtos e serviços constantes no contrato foram entregues;
· Aceite formal através do formulário de aceite e realizado pagamento final;
· Será informado o término do contrato ao fornecedor, através de notificação formal escrita.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 145 Arquivo do Contrato:

Mantido em pastas como referências do contrato para facilitar auditorias ou revisões;
Constando em pasta: Contrato e seus aditivos, cronogramas, alterações solicitadas e aprovadas, documentações técnicas e atas de reuniões, relatórios de desempenho, cópias das Faturas e pagamentos e resultados de fiscalizações.

Fonte: Autores, 2019.

14.14 Lições Aprendidas Documentadas

Tabela 146 Objetivos:

· Evitar que erros e problemas encontrados se repitam no futuro;
· Servir de base para a melhoria contínua da metodologia do Gerente do Projeto.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 147 Composto:

· Documentação e divulgação das lições aprendidas;
· Arquivo das lições aprendidas e os registros do projeto.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 148 *Checklist:*

· Objetivos do projeto foram alcançados?
· Quais foram os sucessos e/ou fracassos do projeto?
· Quais foram as causas dos desvios das linhas de base?
· Lições aprendidas documentadas e divulgadas?

Fonte: Autores, 2019.

15. PLANO DE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO (*KNOWLEDGE MANAGEMENT PLAN*)

Tabela 149 *Lessons Learned* (Causa):

ID	Mudança ou *performance* do processo	Causa	*Lessons Learned*
1	Cronograma atrasado	A estimativa de trabalho foi baixa para os recursos atribuídos à tarefa de aquisições	As estimativas devem ser baseadas de acordo com a produtividade do analista pleno
2	Risco de desfalque na equipe não identificado	Analista do projeto pediu as contas	Identificar as expectativas da equipe
3	Documentação não identificada para certificação do Selo *Leed*	Falta de levantamento das documentações	Realizar o levantamento das documentações

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 150 *Lessons Learned* (Ação):

ID	Ação	Mudança no Processo	Áreas afetadas E (Escopo) P (Prazo) C (Custo) Q (Qualidade) R (Riscos)	Responsável
1	Aumentou a estimativa, alocando um novo recurso	Redefinir o processo de estimativa baseando nos conhecimentos dos recursos	P	Thais Rodrigues
2	Contratação de um novo recurso	Sinergia de atividades	R	Drielle Nunes
3	Envio da documentação para obter a certificação Leed	Atualização do plano de gerenciamento de documentação	Q	Lúcia Ferracini

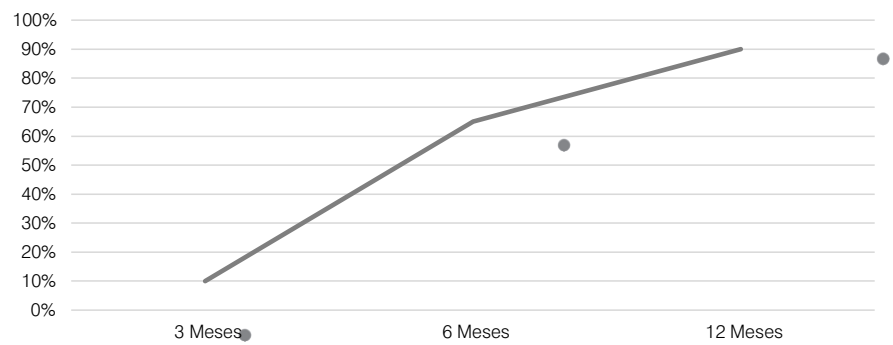
Fonte: Autores, 2019.

Tabela 151 *Learning Curves:*

Meses	3 Meses	6 Meses	12 Meses
Performace	10%	65%	90%

Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 13 Performance:



Fonte: Autores, 2019.

Tabela 152 Log de Problemas:

Log de Problemas	%
Prazos prorrogados	10%
Retrabalho	25%
Mudanças de escopo	5%
Planejamento insuficiente	8%
Aumento de custos	22%
Problemas de comunicação	30%

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 153 *Issues Management:*

Projeto: Fit to Go			**Status**	**Prioridade**			
			Aberto	Critica			
			Planejado	Alta			
			Sobre implementação	Média			
			Fechado	Baixa			
ID	**Descrição**	**Identificado por**	**Responsável**	**Ação Requerida**	**Prioridade**	**Status Atual**	**Data de Conclusão**
1	Retrabalho nos formulários	Tamara Rodrigues	Drielle Nunes	Revisar os formulários	B	Fechado	Abr-18
2	Mudanças de escopo com a inclusão de atividades	Arthur Urbano	Arthur Urbano	Preenchimento do formulário para aprovação da mudança de escopo	A	Fechado	Mai-18
3	Planejamento do recurso de aquisição insuficiente	Lucia Ferracini	Max Luiz	Alocação de recursos	A	Fechado	Jun-18
4	Prazos de entrega de material prorrogados	Max Luiz	Thais Rodrigues	Sinergia entre as atividades	C	Fechado	Set-18
5	Aumento de custos para aquisição de equipamento	Thais Rodrigues	Lucia Ferracini	Revisão dos custos e aprovação do *sponsor*	C	Fechado	Out-18
6	Problemas de comunicação	Raissa Miriam	Max Luiz	Melhoria na comunicação com a equipe do projeto	M	Fechado	Nov-18

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 154 Diário de Obras:

Fit to Go				**Nome da Obra:** Restaurante Fit to Go **Endereço:** avenida Presidente Wilson, 37 – José Menino – Santos				
Obra: Restaurante Fit to Go			**Início da obra:** 15 de janeiro de 2018			**Término da obra:** 15 de março de 2019		
Prazo da obra: 15 Meses			**Tempo decorrido:** 13					
Responsável técnico: José Alves				**Dom**	**Seg**	**Ter**	**Qua**	**Qui**	**Sex**	**Sab**
Data: 14 de agosto 2018			**Dia da semana:**							
Responsável: Manoel										
Observação										
Tempo										
	SOL	**NUBLADO**	**CHUVA**	**IMPRATICÁVEL**		**MANHÃ**		**TARDE**		**NOITE**
Tarefas realizadas				**Instalação dos Containers**						
Ocorrências				**Postergação da instalação do Container para dia 16 de agosto de 2018**						
Descrição:				Devido a fortes chuvas a instalação dos 5 containers teve que ser adiada para dia 16 de agosto de 2018, a empresa já foi						
Equipe envolvida				**Empresa Porto Container**						

Fonte: Autores, 2019.

REFERÊNCIAS

ABBT, Google – **Pesquisa preço médio**. Disponível em: <https://www.abbt.org.br/home/publicacoes>. Acesso em 12 de maio de 2018.

BOSSOLAR, Google – **Energia solar**. Disponível em: <http://bossolar.com.br/?gclid=EAIaIQobChMIzp6OlrGB2wIVj4KRCh0AAAkVEAAYAiAAEgLvovD_BwE>. Acesso em 12 de maio de 2018.

CENTRAL FOODS, Google – **Restaurante em Santos**. Disponível em: <http://www.centralfoods.com.br/produtos/>. Acesso em 13 de maio de 2018.

CREATIVE COPIAS, Google – **Gerador de energia solar**. Disponível em: <https://www.creativecopias.com.br/energia-solar-442.aspx/c>. Acesso em 12 de maio de 2018.

ECYCLE, Google – **Captação de água**. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/component/content/article/70-homes/271-home-recicle-tudo.html>. Acesso em 12 de maio de 2018.

EUROMONITOR INTERNACIONAL, Google – **Consumo Global**. Disponível em: <https://blog.euromonitor.com/2018/01/conheca-consumo-globais.html>.Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

FGA-GPP-MDS, Google – **Gerenciamento de Stakeholders**. Disponível em: <https://github.com/fga-gpp-mds/2017.1-SIGS/wiki/Plano-de-Gerenciamento-de-Partes-Interessadas>. Acesso em 17 de maio de 2018.

H. FERNANDEZ, Google – **Produtos de higienização**. Disponível em: <http://hfernandez.com.br/>. Acesso em 13 de maio de 2018.

IFRANCATTI, Google – **Container**. Disponível em: <http://www.lfrancatti.com.br/tipos-de-conteineres/medidas-de-conteiners-para-construcao.html>. Acesso em 13 de maio de 2018.

MERCADO E CONSUMO, Google – **Procura de alimentos saudáveis**. Disponível em: <http://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/04/10/cresce-a-procura-por-alimentos-saudaveis-em-restaurantes/>. Acesso em 12 de maio de 2018.

MONTAR UM NEGÓCIO, Google – **Fornecedores de produtos naturais**. Disponível em: <https://www.montarumnegocio.com/fornecedores-de-produtos-naturais/>. Acesso em 13 de maio de 2018.

OBBA! GASTRONOMIA SAUDÁVEL, Google – **Restaurante em Santos**. Disponível em: <http://www.obbasaudavel.com.br/>. Acesso em 13 de maio de 2018.

PORTO CONTAINER, Google – **Construção sustentável**. Disponível em: <https://www.portotres.com.br/?gclid=EAIaIQobChMIpZHphaOD2wIVAgmRCh2rXwk0EAAYAyAAEgLpFfD_BwE>. Acesso em 13 de maio de 2018.

PROJETO SETI, Google – **Gerenciamento das comunicações**. Disponível em: <https://projetoseti.com.br/gerenciando-comunicacoes-aprendendo-a-escutar/>. Acesso em 27 de maio de 2018.

SEBRAE, Google – **Como montar um restaurante natural**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-restaurante-natural,0b387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 13 de maio de 2018.

SLIDE SHARE, Google – **Fundamentos da comunicação**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/jeanecsc/fundamentos-da-comunicacao>. Acesso em 27 de maio de 2018.

WIKIPEDIA, Google – **Stakeholder**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>. Acesso em 13 de maio de 2018.

YÊ RESTAURANTE, Google – **Restaurante em Santos**. Disponível em: <http://www.yerestaurante.com.br/>. Acesso em 13 de maio de 2018.

6º

Plano de Relacionamento com o Cliente Retenção e Fidelização de Cliente: Instituto Mindset

MBA EM GESTÃO COMERCIAL

Turma GC_05 - Alphaville

Ana Beatriz Toledo Santos

Orientador

Prof. Me. Luis Carlos Seixas de Sá

Sumário

Sumário Executivo	**311**
1. Análise do Ambiente Interno	**313**
2. Análise da Posição Competitiva	**314**
3. Desenho da Estratégia de Relacionamento	**320**
4. Implementando a Estratégia de Relacionamento com os Clientes	**325**
Conclusão	**331**
Referências	**332**

Sumário Executivo

O mercado de ensino de idiomas no Brasil tem crescido consideravelmente nos últimos anos, principalmente pelo interesse da classe média em aprender outra língua além do seu idioma nativo. Outro motivo importante para este crescimento é que a língua estrangeira passou a ser praticamente obrigatória no currículo escolar brasileiro. Hoje 60% das vagas disponíveis no mercado exigem o idioma, porém menos de 10% dos brasileiros falam inglês fluentemente como segunda língua, como demonstra a pesquisa realizada pela British Council em 2015. Este cenário nos diz que investir no mercado de idiomas, hoje, no Brasil, tem um futuro promissor. O Instituto Mindset trouxe uma proposta diferente e inovadora para o mercado de idiomas, direcionado somente para o público adulto, com aulas personalizadas e focadas no objetivo do aluno, trazendo a realidade que o aluno vive para sala de aula, fazendo com que ela atinja seu objetivo de forma personalizada e eficaz. O estudo foi direcionado para o desenvolvimento do plano de relacionamento com o consumidor do Instituto Mindset para o ano de 2019, visando à retenção e fidelização de seus alunos. Esse plano foi pensado para estreitar o relacionamento com o aluno de forma que ele tenha uma experiência única no aprendizado de uma nova língua. Hoje, o ensino de idiomas é um mercado muito competitivo entre empresas que estão há anos se mantendo com muita tradição e credibilidade, por esse motivo, é de extrema importância que o Instituto Mindset coloque seu cliente como centro de suas estratégias para que ele consiga continuar com o crescimento de forma saudável e rentável. O importante no plano de relacionamento com o consumidor é manter uma comunicação amigável e transparente que mostre que o Instituto Mindset se preocupa com o desenvolvimento e a evolução do aluno.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino de língua estrangeira, marketing de relacionamento, fidelização do cliente.

1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1.1 Descrição da Empresa

O Instituto Mindset é uma consultoria de idiomas especializada no ensino personalizado de inglês, espanhol e português para brasileiros e estrangeiros.

Sua razão social é Mindset Institute LTDA, localizada na rua Artur de Azevedo, 566 – Pinheiros – São Paulo - SP e tem como sua atividade principal o ensino de idiomas e o comércio varejista de livros.

O Instituto Mindset no Brasil é uma empresa de porte médio, que conta com cem colaboradores CLT e 400 colaboradores jurídicos.

O Instituto Mindset, em 2015, formou uma Joint Venture com a Burlington Education LTD., que atua no mercado global há mais de 30 anos publicando material educativo especializado e focado na necessidade do aluno. Sua Matriz é em Tel Aviv – Israel e tem forte atuação no mercado norte-americano, italiano e indiano.

1.2 Estágio de Desenvolvimento

O Instituto Mindset iniciou suas atividades com aproximadamente 150 alunos, em 2011, com uma sede administrativa e mais quatro novas unidades, todas localizadas em zonas empresariais da cidade de São Paulo.

Hoje em dia, com oito anos de mercado, possui mais de 5 mil estudantes, com atuação exclusiva no estado de São Paulo, em 14 unidades próprias, sendo elas: Alphaville, Chácara Santo Antônio, Faria Lima, Vila Olímpia, Itaim, Guarulhos, Campinas, Santo André, Tatuapé, Jardins, São José dos Campos, Sorocaba, Campinas e Vila Mariana.

O Instituto Mindset é uma startup fundada por um executivo paulista em 2015, que firmou parceria com a Burlington Group. Após esta joint venture com capital externo, a empresa cresceu consideravelmente no mercado paulistano, abriu outras nove unidades, com previsão de abrir mais seis no ano de 2019, aumentando assim sua área de atuação para o interior paulista e outros estados.

1.3 Valores, Visão E Missão

Valores:
P rofissionalismo
I novação
E xpertise
C omprometimento
E mpatia

Visão: Garantir a satisfação de nossos alunos por meio do ensino personalizado.

Missão: Proporcionar oportunidades profissionais e pessoais por meio do aprendizado de um novo idioma.

2. ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA

2.1 Descrição Dos Serviços

O Instituto Mindset é uma consultoria de idiomas especializada que presta serviço de ensino personalizado de inglês, espanhol e português para brasileiros e estrangeiros.

Metodologia utilizada: *Blended Learning* – Ensino Integrado

Material didático: *Burlington English* + Livros Especializados + Materiais extras personalizados (artigos, vídeos, material trazido pelo aluno, podcasts, entre outros materiais didáticos eventuais).

MAK – *Maximum Acquired Knowledge:* preparar-se para as aulas, utilizando a ferramenta multimídia Burlington English, dando sequência aos estudos, aumentando o contato diário com o idioma, e fazendo com que o aluno estude dentro e fora da sala de aula.

NTR – *Note Track Record*: feedback dado pelos professores, preferencialmente após o final das aulas. Não trabalhamos com provas, então esta é uma das formas com as quais os professores contam para avaliar os alunos.

Personalização: Como consultoria, conseguimos personalizar as aulas dos alunos em mais de 40 carreiras em programas diferentes.

Cursos oferecidos aos alunos:

- Aulas 100% particulares;
- Imersão: 40 horas de aulas realizadas em 5 ou 10 dias;
- Aulas In Company, particular ou em grupo;
- Cursos intensivos, particular ou em grupo;
- Curso Smart Learning: mix de aulas em grupo e particular;
- Cursos a distância: on-line;
- Preparatório para exames de proficiência: TOEFL / TOIEC / IELTS / DELLE / CELP BRAS;
- Aulas de Inglês Instrumental e técnico;
- Gestão de Idiomas para contratos corporativos.

2.2 Tamanho do Mercado – Atual e Potencial

O mercado de escolas de idiomas no Brasil tem crescido significativamente nos últimos anos, principalmente pelo interesse da classe média em aprender outra língua além do seu idioma nativo.

Um fator que contribui para esse crescimento foi o Brasil ter sediado grandes eventos mundialmente conhecidos, como: a Copa do Mundo em 2014, as Olimpíadas no Rio de Janeiro e os eventos de lutas UFC. Como o país tem sido palco para muitos eventos conhecidos pelo mundo todo, o Brasil acabou se tornando um dos principais destinos para os turistas, fazendo com que as empresas buscassem cada vez mais profissionais com inglês fluente.

Outro motivo importante para o crescimento do mercado de escolas de língua estrangeira é que possuir outro idioma sem ser o nativo passou a ser praticamente obrigatório no currículo, especialmente se a pessoa desejar fazer parte de uma empresa de grande porte reconhecida e com sede internacional. Pesquisa realizada recentemente pela British Council mostra que 60% das vagas disponíveis no mercado brasileiro, hoje, exigem o idioma da língua inglesa como pré-requisito, e em uma projeção para os próximos 10 anos é que 100% das vagas disponíveis no mercado vão exigir o idioma.

A pesquisa "Sonho Brasileiro", realizada recentemente pela Box 1824, demonstra que o jovem brasileiro sonha com a formação profissional e que 55% da população brasileira tem interesse em investir em sua educação profissional.

Segundo a pesquisa realizada pela Ipsos/Marplan somente 3% da população brasileira de todas as classes fala um segundo idioma e 8% da população pertence às classes A e B.

Segundo o IBGE, dos 152 milhões de brasileiros, aproximadamente 42% estão entre jovens e adultos, e 9% dessa população quer estudar inglês nos próximos 12 meses, conforme afirma a pesquisa realizada, em 2013, pela Data Popular sobre Educação. Isto significa que o mercado brasileiro possui uma média de seis milhões de estudantes com interesse de aprender o idioma da Língua Inglesa.

São Paulo conta com uma população estimada de 12.176.866 habitantes, segundo pesquisa realizada pelo IBGE em 2018, e dessa população 79,6% são de pessoas pertencentes às classes sociais A, B e C, que são nosso público-alvo, ou seja, temos um mercado potencial de mais de 7 milhões de pessoas para serem trabalhadas apenas neste estado.

O tíquete médio do mercado de idiomas tem uma média de R$ 6.000,00, ou seja, é um mercado muito promissor para atuar.

2.3 Segmentação do Mercado

Existem no mercado diferentes iniciativas, métodos e programas que buscam a eficiência do ensino da língua estrangeira, porém são poucos os métodos que conseguem atingir os objetivos com desenvoltura, dentro do nível pretendido.

Os segmentos existentes no mercado de ensino da língua estrangeira são:

- Escolas regulares com metodologia tradicional que utilizam o Método tradução de gramática, seguindo os princípios básicos com pouco uso da língua-alvo e foco na análise gramatical da língua;
- Professores particulares, que utilizam um mix de metodologias, mas que não seguem nenhum parâmetro e sequência de ensino;
- Aulas on-line, escolas de inglês on-line ou vídeos-aulas, que permitem que o aluno estude em qualquer localidade, mas que exigem muita disciplina por parte do aluno para que ele atinja seu objetivo;
- Aplicativos – hoje em dia é considerável a quantidade de aplicativos que o mercado oferece para o ensino de idiomas, porém eles servem mais como um complemento no ensino do que no aprendizado único da língua.

O Instituto Mindset atua no mercado de aulas customizadas de acordo com a necessidade do aluno, focado no atingimento de metas em curto prazo, com aulas individuais, em grupo e on-line, seguindo a metodologia *Blended Learning*, que, conforme o nome, mistura diversas metodologias para se adequar da melhor forma ao perfil do aluno.

2.4 Mercados-Alvo e Posicionamento Mercadológico

O posicionamento mercadológico do Instituto Mindset é proporcionar um curso para adultos que estejam em busca de novas oportunidades profissionais e que necessitem da fluência em um novo idioma na sua área de atuação.

O Instituto Mindiset se diferencia no mercado por ser uma consultoria de idiomas que permite ultrapassar as barreiras das salas de aula, por meio de um plano de estudo personalizado, de flexibilidade de horário e material didático digital, criando assim, uma geração mais bem preparada para os desafios globais.

2.5 Consumidores/Clientes

2.5.1 Perfil do Consumidor/Cliente

A busca por uma escola de idiomas é a principal forma de suprir a necessidade do inglês fora da formação básica. Ampliar o conhecimento e conseguir um novo emprego são as principais motivações para cursar um novo idioma.

O público-alvo do Instituto Mindset são homens e mulheres ente 18 a 65 anos, que residam no estado de São Paulo, pertencentes às classes sociais A, B e C, e que precisam aprender ou aprimorar os idiomas inglês, espanhol e português, por uma necessidade tanto profissional como pessoal.

Foi desenvolvido um estudo para identificar melhor o perfil dos seus consumidores criando personas, assim possibilitando um auxílio mais completo na estratégia de Marketing da empresa, sendo elas:

O perfil socioeconômico da base de clientes do Instituto Mindset são homens e mulheres atuantes ou não no mercado de trabalho, que residam em São Paulo, pertencentes às classes sociais A, B e C, que têm a ambição de melhorar sua vida profissional, e/ou aprender o idioma para o lazer.

O Institut Mindset estabelece um relacionamento comercial com seu cliente de transparência e personalização, transmitindo qualidade e confiança no serviço do ensino da língua estrangeira.

2.5.2 Necessidades e Desejos do Consumidor/Cliente

O serviço de consultoria de idiomas que o Instituto Mindset oferece para seu consumidor busca ajudá-lo a satisfazer e realizar um sonho em sua vida, seja de crescer profissionalmente com aumento de salário, receber uma promoção ou um novo emprego, realizar o sonho de poder viajar ou morar em um outro país.

O consumidor em geral está muito insatisfeito com o que o mercado oferece no serviço de aprendizagem de um novo idioma, com metodologias ultrapassadas e muito longas, que fazem com que eles desistam e se frustrem, resultando em um sentimento de incapacidade de aprendizagem.

Hoje, o consumidor valoriza um serviço que seja rápido, eficaz e personalizado, voltado para a conversação, com flexibilidade no agendamento das aulas, focado no seu objetivo, e que trabalhe situações reais que ele vai vivenciar na sua rotina diária.

2.5.3 Hábitos de Uso e Atitudes do Consumidor/Cliente

O consumidor atual possui o seguinte hábito de compra de serviço: a escola preferencialmente deve estar localizada perto de casa ou do trabalho e possuir horários flexíveis. Fatores decisivos para a escolha do curso: preço, didática, estrutura e quantidade de alunos por sala de aula.

Os brasileiros apresentam uma sazonalidade ao iniciar um curso de idioma, ou no início do ano ou no início do segundo semestre, porém no Instituto Mindset não existe esta sazonalidade, pois o aluno pode iniciar a qualquer momento suas aulas, e isto se torna um grande diferencial para o Instituto.

O cliente do Instituto Mindset tem a característica de realizar a compra do curso de idiomas por comparação, e por se tratar da prestação de um serviço de ensino, geralmente o cliente compara as metodologias disponíveis no mercado para poder tomar sua decisão. A referência também conta bastante neste momento, dando mais credibilidade e força para a escolha de um curso. A venda do serviço de consultoria é realizada diretamente nas 14 unidades que o Instituto possui, e/ou

diretamente nas empresas quando se trata de um contrato de prestação de serviço Corporate.

A jornada do consumidor dentro do Instituto Mindset passa pelas seguintes etapas: descoberta, consideração, avaliação, negociação, venda, retenção e fidelização.

2.6 Concorrentes

Os principais concorrentes do Instituto Mindset são as escolas de inglês que têm como característica a personalização do seu curso, como: Berlitz, Alumini, Fisk, Rodrigo Faria, Influx, United, Uptime e os professores particulares.

As escolas de inglês convencionais também entram como concorrentes de segundo plano, sendo elas: Cultura Inglesa, Cel Lep, CCAA, Seven, Skill, Wiseup, Wizard, Yázigi, You Move.

Os professores particulares, pessoas físicas, também são concorrentes diretos do Instituto Mindset por fornecerem aulas personalizadas e direcionadas para o perfil do aluno, porém não possuem uma metodologia definida.

Empresa	Qualidade	Valor mensalidade	Horários Flexíveis	Personalização	Duração do curso	Número de unidades em SP
Instituto Mindset	Ótima	R$ 550,00	Sim	Sim	21	14
Berlitz	Ótima	R$ 768,00	Sim	Sim	10	07
Alumini	Ótima	R$ 1.228,00	Não	Não		04
Fisk	Média	R$ 295,00	Não	Sim	18	19
Rodrigo Farias	Ótima	R$9.100,00 (60hrs)	Sim	Sim	Indeterminado	01
Influx	Média	R$ 360,00	Sim	Sim	12	29
United	Média	R$ 450,00	Sim	Sim	18	13
Uptime	Média	R$ 450,00	Não	Sim	12	16
Professores Particulares	Satisfatória	De R$50,00 a R$ 120,00 (hora aula)	Não	Sim	Indeterminado	Não se aplica

2.7 Análise Swot

3. DESENHO DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

3.1 Diagnóstico do Marketing de Relacionamento Existente na Empresa: Elementos a Considerar

3.1.1 Análise da Cultura Organizacional Vigente

O Instituto Mindset vê seu cliente como uma peça fundamental para seu sucesso, e todas as áreas da empresa estão alinhadas com a estratégia desenhada pela liderança em proporcionar ao cliente um ambiente em que ele tenha prazer de estar e se desenvolver. A empresa trabalha com a pirâmide invertida, seguindo o fluxo abaixo:

Como o Instituto Mindset oferece um serviço de consultoria e personalização, nosso cliente tem uma voz importante dentro da empresa, para isto todas as áreas são direcionadas a entender a necessidade do cliente em primeiro lugar e depois e propor soluções para que ele se sinta importante e com suas dúvidas e problemas solucionados.

A empresa adota as seguintes recomendações para as áreas da empresa:

Recursos Humanos:

- Admitir pessoas que transmitam o nosso perfil;
- Apresentar processos e essência de missão, visão, valores e posicionamento para seus colaboradores.

O que o Institudo Mindset espera da área de Recursos Humanos:

- Contratar pessoas que vistam a camisa e estejam dispostas a crescer junto;
- Fazer todos se sentirem parte da empresa.

Marketing

- Transmitir diferenciais da empresa;
- Comunicar;
- Auditar que os processos de comunicação estejam sendo aplicados.

O que o Instituto Mindset espera da área de Marketing:

- Garantir a execução das ações e das recomendações por meio de monitoramento e orientação.

Educacional

- Consultores treinados e capacitados para atender às necessidades do aluno.

O que o Instituto Mindset espera da área Educacional:

- Garantir a qualidade do serviço prestado por meio de um acompanhamento regular.

Call Center

- Conhecer todos os processos internos, para direcionamento exato do cliente;
- Estar preparado para todos os questionamentos dos clientes.

O que o Instituto Mindset espera da área de Call Center:

- Consiga transmitir toda a qualidade e exclusividade do serviço prestado.

Branches (unidades)

- Espaço organizado, limpo e apropriado para aula;
- Identidade Visual;
- Sinalização adequada;
- Infraestrutura funcionando (banheiros limpos, café quente, água e copos disponíveis e salas climatizadas).

O que o Instituto Mindset espera da área de Branch:

- Proporcionar a melhor experiência em sala de aula.

Recepção (unidades)

- Ter uma boa apresentação frente as unidades;
- Excelente atendimento;
- Saber resolver os problemas ou repassar para o departamento correto.

O que o Instituto Mindset espera da área da recepção:

- Ser o contato principal entre alunos e unidades. Além do atendimento impecável, ser práticas e eficientes.

Vendas

- Estabelecer informações claras de contrato;
- Repassar as cláusulas do contrato;
- Promover as vendas de contrato.

O que o Instituto Mindset espera da área de Vendas:

- Transmitir para o aluno que o Instituto não é somente uma escola de inglês convencional e criar um plano de estudo para que o aluno possa atingir a proficiência no tempo estipulado.

A cultura organizacional do Instituto Mindset adere à implantação de uma estratégia de relacionamento com os Clientes, pelo fato de valorizá-los muito e estar sempre preocupada em oferecer um serviço de qualidade, que atenda às suas necessidades.

3.1.2 Principais Pontos de Contato Entre a Empresa e o Cliente

O Instituto Mindset utiliza os seguintes canais de comunicação com o cliente:

Call Center: o instituto possui uma equipe de 20 colaboradores que compõem o time do Call Center, um gerente geral e um supervisor. O Call Center é responsável pelo direcionamento das ligações para os setores, como também pela captação e

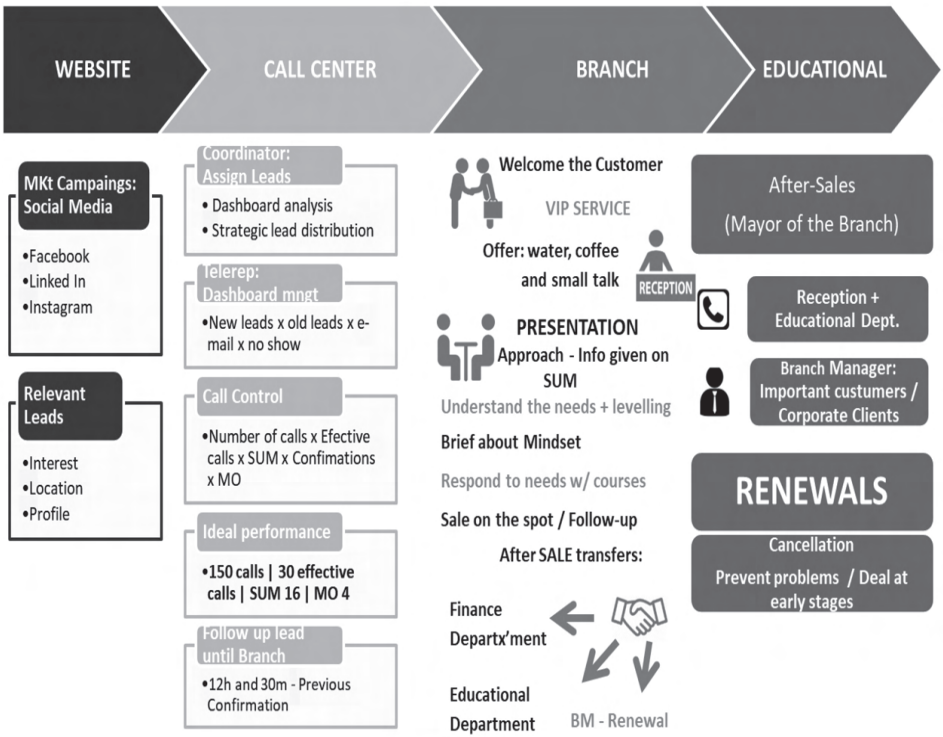
agendamento de reuniões nas unidades, mas é considerado um nível de atendimento básico, pois se trata de uma demanda simples e de fácil resolução, não necessitando de uma mão de obra especializada.

Unidades/Coordenador de unidade: o coordenador de unidade é responsável pelas tratativas com os clientes em todo o processo de venda, na apresentação do curso, nas pós-vendas e no acompanhamento educacional do aluno. Este atendimento é considerado um nível de atendimento complexo, fazendo-se necessário uma mão de obra especializada e técnica.

Internet: O instituto utiliza como meio de comunicação, e-mails, site na captação e cadastro de clientes, prospects e aplicativos, e mensagens, como SMS e Whatsapp.

Midias Sociais: como o Facebook e Instagram para se comunicar com seus clientes; exige mão de obra especializada e técnica.

Fluxograma de Atendimento do cliente no Instituto:



3.1.4 Infraestrutura de Sistemas Existente:

O Instituto Mindset utiliza a ferramenta de CRM – BMZ (*Burlington Magnement Zone*), desenvolvida exclusivamente pela Burlington English, que é empregada operacionalmente por todos os departamentos, possibilitando relatórios analíticos para acompanhamento de: frequência do aluno, tempo de utilização do material didático, envio de e-mail e mensagens. Todo o registro da comunicação realizada com o aluno deverá ser registrado no sistema.

Essa ferramenta é utilizada via browser da internet, possibilitando acesso de qualquer computador, necessitando apenas do login e da senha para entrar.

É uma ferramenta com design novo, de fácil manuseio e muito intuitivo, facilitando seu treinamento e utilização.

O sistema de CRM da empresa atualmente não é integrado ao sistema financeiro, que utiliza o sistema Protheus da TOTVS, o que acaba gerando morosidade no acesso às informações financeiras entre departamentos, já que somente o departamento financeiro possui acesso a essa ferramenta.

A interação com o cliente, independente do departamento, deve ser realizada por meio dessa ferramenta, como o envio de e-mails, propostas, e e-mail marketing.

Não existe, hoje, na empresa, um Manual de Operação de utilização da ferramenta disponível para o usuário, o que muitas vezes traz dificuldades para o funcionário que está ingressando na empresa.

Cada usuário possui um nível de autonomia dentro do sistema, sendo dividido da seguinte forma:

Call Center: abertura de um novo cliente no sistema, agendamento de reuniões, envio de e-mail e mensagens, e transferências de informações interdepartamentais, considerado como um acesso básico no sistema;

Coordenador de Unidade: abertura de um novo cliente no sistema, agendamento de reuniões, envio de e-mail e mensagem, venda de um serviço, agendamento de aulas e aulas/ teste, acompanhamento de presença de um aluno, acesso a relatórios gerenciais de vendas por unidade e conversão, transferências de informações interdepartamentais. Considerado como um acesso complexo no sistema;

Recepção: abertura de um novo cliente no sistema, agendamento de reuniões, envio de e-mail e mensagem, agendamento de aulas e aulas teste, acompanhamento de presença de um aluno e transferências de informações interdepartamentais, considerado como um acesso básico no sistema;

Educacional: envio de e-mail e mensagem, agendamento de aulas e aulas/teste, acompanhamento de presença de um aluno e transferências de informações interdepartamentais, considerado como um acesso básico no sistema;

Marketing: envio de e-mails de marketing e mensagem, análise de relatórios, envio de pesquisa de satisfação para os alunos e transferências de informações interdepartamentais; considerado como um acesso complexo no sistema.

3.1.5 Diagnóstico do Atual Estágio do Mkt de Relacionamento

Atualmente o Instituto Mindset possui um bom relacionamento com seus clientes, pelo sistema de CRM da empresa, porém existe uma falta de capacitação das pessoas para lidar com as informações que o sistema oferece para análise, fazendo-se necessário um treinamento para os colaboradores, principalmente para os Assistentes Administrativos, que trabalham nas unidades auxiliando os Coordenadores de unidade. A não existência de um manual operacional do sistema corrobora com a dificuldade dos colaboradores de saber todas as informações que o sistema pode oferecer.

Outro ponto importantíssimo que o Instituto precisa focar em 2019 é a retenção dos alunos. Hoje, temos um alto nível de cancelamento entre as unidades, e atribuimos esse aspecto a ruídos na comunicação do cliente que já é aluno. Temos um alto nível de alunos que ficam meses sem comparecer às aulas e acabam cancelando o contrato, alegando falta de tempo, porém nem sempre é este o real motivo. É muito importante estabelecer uma estratégia de comunicação com este aluno, para que ele se sinta conectado com o Instituto, queira vir às aulas e perceba que seu objetivo será atingido.

Pensando em ações de retenção de clientes, o instituto programou um cronograma de ações de prevenção de cancelamento a ser realizado durante o ano de 2019, porém um grande desafio para a sua concretização é a interação entre os envolvidos, para que essas ações cheguem aos clientes e isso se reverta na redução da taxa de cancelamento.

4. IMPLEMENTANDO A ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

4.1 Objetivos Do Marketing De Relacionamento

- Reduzir o cancelamento do curso, aumentando a permanência do cliente de três meses para mais 12 meses no próximo ano;

- Diminuir o churn de clientes, ou seja, a taxa de clientes que deixam a empresa no período de 12 meses de 20% para 13%;
- Aumentar o tempo médio de permanência do cliente de três para 12 + 6 meses no próximo ano;
- Aumentar o nível de satisfação do cliente através do NPS-Net Promoter Score de 70% para 90% no ano de 2019.

4.2 Estratégias de Marketing de Relacionamento

- Fortalecer o relacionamento de pós-vendas com os alunos, garantindo a satisfação do serviço oferecido;
- Capacitar e desenvolver as equipes das unidades, coordenadores e assistentes administrativos e professores ao atendimento pós-vendas ao cliente;
- Fortalecer a cultura da empresa, segundo a qual nosso aluno é o centro do pensamento estratégico da Mindset;
- Melhorar a gestão de processos internos certificando-nos de que os problemas do cliente sejam resolvidos rapidamente sem maiores complicações.

Serviço: Consultoria de Idiomas

Segmento: Educação

	OBJETIVOS DE MARKETING	ESTRATÉGIAS DE MARKETING Fortalecer o relacionamento de pós-vendas;	Capacitar e desenvolver as equipes;	Fortalecer a cultura da empresa	Melhorar na gestão de processos internos	n
1	Reduzir o cancelamento do curso, aumentando a permanência do cliente de 03 meses para + 12 meses no próximo ano	F	M	F	F	
2	Diminuir o churn de clientes, ou seja, a taxa de clientes que deixam a empresa no período de 12 meses de 20% para 13%	F	F	M	F	
3	Aumentar o tempo médio de permanência do cliente de 03 para 12 + 6 meses no próximo ano	F	F	M	M	
4	Aumentar o nível de satisfação do cliente através do NPS-Net Promoter Score de 70% para 90% no ano de 2019	F	N	N	M	

Legenda: (N) Novo F Forte adesão M Média adesão

4.3 Ações Táticas de Marketing de Relacionamento

Para ter um engajamento da equipe interna visando aproximar cada vez mais os colaboradores com as estratégias da empresa, nós vamos trabalhar com as seguintes campanhas motivacionais entre os colaboradores das unidades:

- Café da manhã com a liderança: uma vez por mês vamos oferecer o café da manhã para os colaboradores das unidades, assistentes administrativos, consultores e coordenadores de unidade juntamente com o *Area Manager* (líder) e RH, para alinhar a importância que eles representam para a operação e retenção de nossos clientes. É fundamental essa aproximação da diretoria com os colaboradores das unidades, para que a estratégia da empresa chegue à ponta e seja executada com excelência;
- Bonificar o atingimento de meta de redução de cancelamento: bonificar os colaboradores da unidade, professores, assistentes administrativos e coordenadores de unidades quando a meta de cancelamentos por unidades forem batidas. Essa bonificação será remunerada por meio de um cartão experiência "Viva Experiência" no valor de R$ 100,00 para que o colaborador escolha a melhor experiência;
- Premiar anualmente a Unidade Destaque: realizar um ranking entre as 14 unidades de retenção de clientes. Este acompanhamento deverá ser mensal pelo *Area Manager* e divulgado entre as unidades. Ao final do ano, a unidade que tiver o menor número de cancelamentos será presenteada com uma bonificação no valor de R$ 5.000,00 para realizar uma festa de confraternização no local de escolha da unidade entre os colaboradores.

Foram criadas ações táticas de relacionamento para o ano de 2019 alinhadas com as Estratégias de Relacionamento da empresa, para obtermos a maior aproximação do Instituto Mindset com os alunos e assim aumentar a retenção e diminuir os cancelamentos.

Ações táticas de relacionamento:

- Treinar equipe para o pós-vendas nas unidades;
- Reciclar equipes: realizar treinamento de reciclagem para alinhar o processo de acompanhamento do pós-vendas, abordando os seguintes temas:

*Melhora no entendimento de necessidade do cliente;
Sales - Sua venda foi assertiva? Escolha correta do curso;
*Apresentação informativa e assertiva do contrato;

After sales – O que você fez após sua venda?
SEU ALUNO recebeu os e-mails de boas-vindas e código de ativação do material didático?
SEU ALUNO agendou a aula 0 na recepção depois da venda?
SEU ALUNO foi contatado antes do primeiro pagamento para ver se havia recebido? Nesse contato você viu se o SEU ALUNO está frequentando as aulas e utilizando o material didático?
*Acompanhamento de presença do aluno, se ele está ausente por muito tempo? Envio de e-mail de "sentimos sua falta" e contato telefônico para agendamento de aulas;

• Enviar e-mail para alunos faltosos:

Envio automático de e-mail relatando que sentimos a falta dele na aula. Esse envio acontecerá via CRM, no momento em que o professor coloca falta para o aluno. Essa é uma forma de comunicar que a presença dele é muito importante para o desenvolvimento no idioma e atingimento do seu objetivo.

• Workshop:

Visando ampliar o relacionamento com o cliente e fazer com que ele tenha uma experiência diferenciada no Instituto. Iremos oferecer Workshops gratuitos mensais em todas as unidades com o tempo de duração de duas horas, onde serão abordados temas variados como: perguntas mais usadas em entrevistas de emprego, comunicação corporativa, forma mais adequada de desenvolver um currículo, termos mais utilizados em reunião de negócios, e intercâmbio entre outros temas que os alunos poderão sugerir ao longo do ano para que possamos montar dinâmicas mais personalizadas para as necessidades e curiosidades do aluno.

Esse workshop será realizado nas unidades por um consultor convidado para ministrar a palestra, terá a quantidade de pessoas limitadas e os alunos poderão levar um amigo para participar do evento. Após o workshop será oferecido um coffee break para a confraternização dos alunos fora de aula com os consultores e colaboradores, e o aluno poderá fazer uma avaliação sobre o conteúdo apresentado para saber se atingiu suas expectativas.

• Pesquisa de satisfação

O marketing vai enviar mensalmente a pesquisa de satisfação on-line para todos os alunos via CRM, para identificar e avaliar como está o NPS-Net Promoter Score. Dessa forma, poderemos avaliar e medir o grau de satisfação dos alunos nos serviços prestados e constatar no que poderíamos melhorar para tornar única a experiência do aluno no Instituto Mindset.

• Reunião entre os Coordenadores e Consultores:

Será realizada uma reunião quinzenal entre os coordenadores de unidade e os consultores, para que haja o alinhamento entre a sala de aula e estratégias de relacionamento da empresa. Esta será a oportunidade de os consultores passarem um pouco da realidade da sala de aula para os coordenadores poderem tomar ações que melhorem a experiência do aluno em sala de aula. Essas reuniões vão acontecer em todas as unidades em dois turnos, manhã e noite.

• *Be the First* – Incentivo de utilização do material didático:

Esta ação será um incentivo para o aluno fora da sala de aula na utilização do material didático Burlington English, e será uma ação trimestral, apurada pelo *Area Manager*, que vai acompanhar qual aluno por unidade utilizou mais o material didático durante o período de três meses. Serão três premiados, o vencedor vai receber uma cesta de presente no valor de R$ 150,00, e o segundo e terceiro colocados vão receber uma caixa de chocolates Premium pela participação.

No dia da premiação será realizado um coffee break no período da noite para todos os alunos.

• Book Club – Incentivo à leitura de livros:

Essa ação será para incentivar a leitura de livros e acontecerá trimestralmente. A equipe educacional vai eleger um livro na biblioteca do material didático do aluno. Será um total de três livros, um para cada nível. O aluno terá tempo para ler previamente e depois discuti-lo em uma aula extra de duas horas. Esta será uma ótima oportunidade para que o aluno tenha uma experiência diferente de sala de aula.

• Café com Estudos:

Diariamente a unidade vai oferecer um snack e um suco para os alunos que estão utilizando o laboratório da unidade, para incentivá-los a estudar no Instituto e poder disfrutar de uma experiência diferenciada.

Serviço: Consultoria de Idiomas

Segmento: Educação

		RELACIONAMENTO								
	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	**1** Treinar equipe para o pós-vendas	**2** E-mail para os alunos faltosos	**3** Workshop	**4** Pesquisa de Satisfação	**5** Reunião entre os Coord. X Prof.	**6** Be the First	**7** Book Club	**8** Café com estudos	**n**
1	Fortalecer o relacionamento de pós-vendas com os alunos, garantindo a satisfação do serviço oferecido	F	N	F	F	F	M	F	M	
2	Capacitar e desenvolver as equipes das unidades, coordenadores e assistentes administrativos e professores ao atendimento pós-vendas ao cliente	F	N	F	F	F	M	N	M	
3	Fortalecer a cultura da empresa que nosso aluno é o centro do pensamento estratégico da Mindset	N	N	F	F	F	M	N	M	
4	Melhorar a gestão de processos internos certificando-se de que problemas do cliente sejam resolvidos rapidamente sem maiores complicações	F	F	N	F	F	M	M	F	

Legenda: (N) Novo (F) Forte adesão [M] Média adesão

CONCLUSÃO

Todo o planejamento de Relacionamento com o aluno do Instituto Mindset foi direcionado na prevenção e sua retenção. Este deve ser um aspecto a ser acompanhando e direcionado dentro do Instituto por todas as áreas envolvidas, para que o aluno tenha a melhor experiência no que diz respeito ao aprendizado de um novo idioma.

Este é um mercado em grande crescimento, com empresas concorrentes que possuem muitos anos de experiência e tradição. O Instituto Mindset está há oito anos no mercado e possui uma proposta diferente e inovadora, por esse motivo, precisa cada vez mais estreitar seu relacionamento com seus clientes, tendo-os como centro da estratégia de negócio da empresa, e assim possa entender às necessidades do mercado, fornecendo aos seus alunos um serviço de qualidade. Desta forma, eles poderão de tornar replicadores de uma nova metodologia de ensino.

REFERÊNCIAS

BRITSH COUNCIL. **Demandas de Aprendizagem de Inglês no Brasil**. São Paulo: Abril, 2014. Abril Educação Idiomas. São Paulo: 2013.

CARLOS EUGÊNIO FRIEDRICH BARRETO. **Planejamento de Marketing e vendas**. São Paulo: 2018.

CESTARI. Ricardo Cestari Junior. 5 estratégias para melhorar o relacionamento com o cliente, 2016. https://blog.neoassist.com/5-estrategias-para-melhorar-o--relacionamento-com- cliente/. Data de Acesso: 13 jan. 2019.

DUARTE. Tomás Duarte. O que é o Net Promoter Score?, 2018. https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score. Data de Acesso: 2 jan. 2019.

GENZE. Predro Genzi. Marketing de Relacionamento, 2017. https://blog.neoassist.com/estrategias-de-marketing-de-relacionamento/. Data de Acesso: 12 jan. 2019.

GENZE. Predro Genzi. Customer Health Score – Mantenha o seu cliente prevendo o futuro, 2017. https://blog.neoassist.com/customer-health-score-kit/. Data de Acesso: 1 jan. 2019.

INSTITUTO MINDSET. **Estudo de Marketing**. São Paulo, 2018.

IBGE. Portal do IBGE - https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-paulo.html

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

KLEMZ. Lilian Klemz . Churn Rate: o que é e como reduzir para sua empresa crescer, 2018. https://resultadosdigitais.com.br/blog/churn . Data de Acesso: 18 dez. 2018.

MARFIN ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL. Escolas de idiomas no Brasil e os desafios enfrentados na captação de novos alunos! 2017. Disponível em: https://marfincontabil.com.br/escolas-de-idiomas-no-brasil-e-os-desafios-enfrentados-na--captacao-de-novos-alunos/. Acesso em: 01 jan. 2018.

7º

Plano de Negócio para a Abertura de Empresa de Distribuição de Alimentos Saudáveis para Crianças em Período Escolar (I-Snack)

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE_114N - Santo André
Edson dos Santos Cassador
Henry Hardt
Izabel Rosalen dos Santos
Janssem Ricardo Ferreira
Renato Azevedo
Ricardo Rodriguez Canton
Viviane da Penha Claudino

Orientador
Prof. Dr. Luís Eduardo Machado

Sumário

Resumo	**337**
Sumário Executivo	**339**
1. Estruturação do Negócio	**341**
2. Análise de Mercado	**343**
3. Gerenciamento do Processo Produtivo e Operacional	**381**
4. Gerenciamento de Pessoas	**411**
5. Responsabilidade Social e Ambiental	**438**
6. Posicionamento Estratégico	**447**
7. Planejamento das Variáveis Mercadológicas	**448**
8. Justificativa de Vendas e Custos	**461**
9. Estrutura Legal, Tributária e Fontes de Recursos	**467**
10. Planejamento da Abertura da Empresa	**474**
11. Conclusões e Desafios	**477**
12. Planejamento Financeiro	**479**
Referências	**500**

Resumo

Hoje em dia, devido a várias razões, vivemos intensamente para nosso trabalho. Estamos sem tempo para cuidar da nossa saúde e da saúde de nossos filhos. Há facilidade de encontrarmos tudo à mão, mas quando falamos de alimentação, aí é que reside o perigo.

O nosso estudo partiu da premissa de que nos falta tempo para nos dedicar ao preparo dos lanches escolares para os nossos filhos e à crescente e problemática diversidade de *fast food*, comidas industrializadas, doces e outros agentes causadores de doenças, como a obesidade. Estamos perdendo a qualidade de alimentação nas nossas vidas para a praticidade, por falta de tempo no preparo de alimentos mais saudáveis.

A empresa I-Snack vem com a proposta de cuidar de nossas crianças, de forma a preparar e entregar lanches saudáveis nas escolas, liberando os pais desta preocupação.

O nosso principal objetivo é cuidar da saúde e deixar o tempo livre para que os pais possam cuidar da família, passear e usufruir de forma mais agradável dos poucos momentos que têm ao lado dos filhos. Nós apresentamos este projeto com muito carinho e dedicação para que possamos contribuir para o bem-estar das famílias e mudar de forma inteligente os hábitos inadequados de alimentação.

Sumário Executivo

Este trabalho apresenta a criação e o desenvolvimento de um negócio voltado para a preparação, montagem e distribuição de kits de lanches, que proporcionem uma alimentação balanceada e nutritiva durante o horário do lanche dos alunos em período escolar, proporcionando praticidade e comodidade aos pais e/ou responsáveis, que se preocupam com a saúde de suas crianças, mas não têm tempo para se dedicar ao preparo.

A ideia se originou pela percepção e vivência de alguns componentes do grupo, quanto à falta de tempo que temos para nos dedicar ao preparo dos lanches escolares para os nossos filhos.

Nos tempos atuais, é comum encontrarmos grande número de pessoas consumidas pela falta de tempo, em decorrência da carga de trabalho, que não conseguem se dedicar integralmente à família, e com isso deixam de observar a alimentação adequada dos filhos.

Essa falta de observação nos leva a uma série de problemas relacionados a má qualidade da alimentação das crianças, por exemplo, a propensão à obesidade infantil, doenças como diabetes, anemia, e, no pior dos casos, o afastamento das pessoas e dos "amigos" por conta do *bulling*.

Para sanar estes problemas houve um aumento de empresas brasileiras, com foco em alimentações saudáveis, porém nenhuma visa trabalhar diretamente com o consumidor final, como se propõe a I-Snack, e que é um dos diferenciais de nosso negócio.

A estratégia foi se manter num pequeno espaço demográfico, restringindo as escolas particulares das cidades de São Caetano do Sul e Santo André, para atender com qualidade, rapidez e segurança, fazendo com que as respostas para eventuais problemas sejam feitas num pequeno espaço de tempo. Para isso, escolhemos nossa matriz em um ponto estratégico em São Caetano do Sul, com raio médio de quilometragem a todos os pontos atendidos menor de 9 km.

Olhando para o plano financeiro, todos nossos indicadores foram favoráveis e acima dos esperados. O capital inicial dos sócios que compõem a empresa é de R$ 229.035,00, cabendo a cada um o investimento de R$ 32.720,00. Após o quinto ano de existência, vai apresentar um VPL (Valor Presente Líquido) de R$ 269.918, uma Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de 33,79%, com uma taxa mínima de atratividade de 19,56%. O índice de lucratividade será de 2,18, e o *payback* de 1,91 anos.

Com estes números, é possível demonstrar que o negócio é viável.

1. ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

1.1 Descrição do Projeto

Nome da Empresa: I-Snack

A logomarca da empresa está apresentada na figura abaixo.

Figura 1 Logomarca do Negócio

Fonte: Autores, 2019.

Pretendemos criar uma microempresa (ME), limitada (LTDA), enquadrada no Simples Nacional (com faturamento anual de até R$ 4.800.000,00 bruto), tendo, portanto, a razão social I-SNACK LTDA ME.

A proposta de Valor será baseada na preparação, montagem e distribuição de kits de lanches saudáveis e nutritivos, que proporcionem praticidade e conveniência às famílias, promovendo qualidade de vida às crianças.

O público-alvo envolve mães de classes A e B, com filhos de 4 a 11 anos, matriculados em colégios particulares da região de São Caetano do Sul e Santo André, que vivem uma vida atribulada com escassez de tempo e que desejam proporcionar uma alimentação mais saudável aos filhos durante o lanche escolar.

A localização da empresa terá sua sede situada à rua Diadema, n.º 95, no bairro Mauá, na cidade de São Caetano do Sul – São Paulo.

Esta localização foi escolhida estrategicamente por apresentar fácil acesso aos principais centros das duas cidades do Grande ABC, o que possibilita menor tempo e deslocamento para as entregas.

1.2 Missão do negócio

Proporcionar praticidade à vida das famílias, oferecendo kits de lanches saudáveis, saborosos e atrativos, promovendo uma experiência divertida, agradável e encantadora.

1.3 Visão do negócio

Ser reconhecida como a mais prática e melhor opção de kits de lanches saudáveis, na região do ABC Paulista.

1.4 Valores do negócio

São valores da I-Snack:

a) **Ética:** é o conjunto de princípios que nos fazem agir com a máxima liberdade e responsabilidade. Procuramos a verdade em toda a nossa atividade, criando e estabelecendo relações de confiança com transparência nas relações dos ambientes, envolvendo todas as partes interessadas;

b) **Respeito ao ser humano:** compreendemos a relação de admiração e estima pelas pessoas, em particular, devido às suas boas ideias e qualidade nos serviços prestados. É necessário existir um comportamento que entenda os interesses individuais promovendo cooperação entre os funcionários, buscando tratar uns aos outros sem enfrentamentos, considerando-nos indivíduos competentes e de boa vontade;

c) **Satisfação de nossos clientes:** buscamos sempre um diferencial com foco em soluções e inovações para manter e conquistar novos clientes, tornando-os fiéis à empresa e aos nossos produtos, por isso adotamos o atendimento de venda, a variedade de nossos produtos e a pontualidade de entrega eficientes, de modo a atender e superar as necessidades e expectativas de nossos clientes;

d) **Honestidade:** indica a qualidade de ser verdadeiro, não mentir, fraudar ou enganar o próximo. É um valor próprio do ser humano que tem estreita relação com os princípios da verdade, justiça e com integridade moral. Procuramos sempre anteceder à verdade em nossos pensamentos, expressões e ações;

e) **Compromisso:** honramos esse valor em todas as atividades e serviços prestados. Garantimos o nosso empenho em todas as etapas, visando às melhores soluções para saúde e bem-estar das famílias;

f) **Trabalho em equipe:** trabalhamos o espírito em equipe como um todo e gostamos do que fazemos buscando novos desafios. Acreditamos que somos mais felizes e eficientes juntos do que sós, agindo sempre com cooperação, responsabilidade e dedicação e buscando a interação entre os processos.

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Análise dos Fatores Externos

2.1.1 Tendências Políticas

Com uma crise política sem precedentes, um governo enfraquecido pelos sucessivos escândalos de corrupção e todos os projetos vitais para uma retomada econômica suspensos, o governo não tem força suficiente para aprovar as leis no Congresso e Senado. Estes últimos, por sua vez. estão mais preocupados com as eleições que se aproximam e muito pouco será feito durante este ano.

As eleições se aproximam, estamos a menos de três meses do primeiro turno das eleições, e o cenário ainda está indefinido. As últimas pesquisas apontam para Bolsonaro um voto populista, de revolta, impulsionado pelo clamor da população frente aos escândalos atuais. O governo pouca força tem para fazer um sucessor, e tudo isto contamina ainda mais a economia. Todos os grandes projetos ficam adiados, não são realizados grandes investimentos.

Para 2019, independentemente de quem seja eleito, acreditamos que o ambiente para negócios ficará melhor, haja vista que o novo (a) presidente terá condições de levar um projeto à frente por quatro anos, e desta forma teremos minimamente mais previsibilidade no rumo da economia.

O nosso negócio não deve sofrer impactos significativos em virtude deste cenário, uma vez que nosso público-alvo é das classes A e B, que normalmente não dependem de políticas públicas, aumento de renda, ou diminuição do desemprego, para adquirir este tipo de produto.

2.1.2 Tendências de Legislação

O surgimento de novos padrões de consumo de alimentos transformou e impulsiona cada vez mais o mercado de alimentação. Os produtos naturais, com identidade e origem, são a nova tendência do mercado, pois resgatam as tradições

regionais e as boas práticas sustentáveis, além de promover mais qualidade de vida aos consumidores.

A I-Snack entende que a correria do dia a dia também favoreceu a procura por alimentos prontos e fracionados, dado à praticidade e economia que proporcionam. Encontramos um nicho importante que é atender às necessidades e contribuir de forma significativa para a saúde e bem-estar dos nossos filhos.

O Brasil já ocupa a quinta colocação no ranking de vendas de alimentos e bebidas saudáveis. De acordo com um estudo da agência de pesquisas *Euromonitor Internacional*, entre 2009 e 2014, o mercado de alimentação saudável cresceu 98%. Em 2015, o mercado mundial do setor movimentou mais de US$ 27 bilhões e até 2020 é esperado um crescimento aproximado de 20%.[1]

Para se manter competitivo e vender mais é preciso oferecer produtos com qualidade e segurança alimentar. Reduzir a incidência de contaminação nos alimentos, investir em ingredientes naturais e embalagens recicláveis são medidas que ampliam as oportunidades e perspectivas do negócio.

As legislações e normas do segmento tem-se atualizado constantemente, de modo a buscar a melhoria contínua dos processos para o controle dos alimentos e proteção dos consumidores.

Destacar-se e manter-se nesse mercado concorrido não é uma tarefa fácil. Por isso é preciso conhecer as necessidades dos consumidores, como a qualidade dos alimentos, agilidade na entrega, preço competitivo, criatividade e principalmente a atenção às leis vigentes no país.

Para atender à legislação, a I-Snack adota boas práticas e normas internas para a fabricação, armazenamento e transporte dos alimentos produzidos, utilizando equipamentos adequados e de última geração, higiene nas instalações e nos colaboradores na manipulação dos alimentos, utilizando roupas protetoras, luvas toucas, entre outros acessórios.

Adotamos um controle de estoque eficiente de modo a garantir o armazenamento para evitar contaminação, perdas e desperdícios.

Devido ao ramo da nossa empresa, sabemos que nosso maior desafio/ameaça são as leis rigorosas relacionadas ao segmento de alimentos e, com base nessa ameaça, desenvolvemos uma área para monitorar constantemente as forças e fraquezas e as atualizações e tendências das leis. O objetivo é estarmos sempre trabalhando preventivamente para podermos nos manter no mercado e, principalmente, atender nossos clientes de forma segura e transparente.

1 SEBRAE (Minas Gerais). **Tendências em negócios de alimentação**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/tendencias-em-negocios-de-alimentacao,1d42558f91bcb510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 ago. 2018.

2.1.3 Tendências Tecnológicas

A tecnologia evolui rapidamente, e os líderes das áreas de TI e desenvolvimento das empresas precisam estar sempre atentos aos movimentos estratégicos do mercado que deixam o ambiente ainda mais competitivo.

Conforme consultoria Gartner, especializada em tecnologia, existem algumas principais tendências para 2018, que podem direcionar qualquer negócio de e-commerce ou serviços eletrônicos[2] (DECONTO, 2017).

- Chatbots e Inteligência Artificial – as empresas precisam investir em habilidades, processos e ferramentas que explorem as técnicas de inteligência artificial e que possam aprender. Reinventar modelos de negócios e refazer a experiência do cliente são ações que podem justificar o investimento nas iniciativas digitais, ganhando tempo e recursos;
- Mobile first – as evoluções tecnológicas nos mostram que mais da metade do tráfego de dados da internet será gerado por dispositivos móveis, o que nos leva a entender que é necessária a utilização de vendas por meio de aplicativos de celulares;
- Remarketing – monitoramento pelos cookies de buscas na internet, apresentando propagandas a partir da navegação por sites diversos. Com essas ofertas, é possível deixar os produtos e serviços em evidência, dando possibilidade de aumentar as vendas;
- Big Data – banco de dados alimentado em tempo real, onde é possível controlar as combinações de produtos dos clientes que as inserem nos carrinhos, ganhando eficácia e descobrindo produtos de maior saída nas vendas;
- Event driven – negócios digitais exigem respostas rápidas a demandas de negócios. As organizações devem ser capazes de responder e tirar vantagem de momentos de negócios, e esses requisitos de tempo real estão impulsionando os executivos de tecnologia a fazerem seus softwares de aplicações baseados em eventos.

Para acompanhar todas as tendências tecnológicas, a I-Snack precisa estar focada no crescimento por meio de negócios digitais, definindo uma estratégia de negócios digitais centrada em eventos, além de estabelecer as facilidades para seus clientes, uma vez que "a facilidade e a praticidade serão o foco de todo o nosso negócio".

Estabelecer canais que facilitem a compra e o relacionamento com nossos clientes é o ponto de partida para o sucesso, portanto acompanhar as tendências tecnológicas é parte fundamental nesta empreitada.

2 DECONTO, Nathalia. **Principais tendências em tecnologia para 2018**. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/principais-tendencias-em-tecnologia-para-2018/>. Acesso em: 14 ago. 2018.

2.1.4 Tendências Econômicas

É inevitável iniciarmos uma explanação sobre as tendências econômicas para o Brasil no momento sem atrelarmos às eleições e ao movimento político totalmente incerto, mas antes de realizarmos essa associação às questões políticas, vamos expor aqui algumas projeções econômicas.

A expectativa do mercado financeiro é de que o PIB deste ano seja um pouco maior que em 2017. Tínhamos uma expectativa de números mais expressivos, mas a paralisação dos caminhoneiros fez com que os números fossem revisados e a projeção alterada para 1,6% de crescimento.

O IPCA também sofreu alterações em suas projeções após as paralisações, e as alterações com reflexos negativos, sendo assim, a estimativa para o IPCA deste ano passou a ser de 4,2%.

Em relação à taxa SELIC, espera-se a manutenção dos juros em 6,5% a.a. até o início de 2019. O mercado foi surpreendido em maio quando o COPOM não realizou uma redução na taxa de juros, e posteriormente justificou a alta do dólar como um dos fatores que levaram a equipe a tomar esta decisão. Pois bem, o mercado, após alguns reajustes, projeta a cotação do dólar em R$ 3,60 (três reais e sessenta centavos) ao final deste ano, porém sabemos que a sua flutuação, às vezes, leva às especulações e que o mercado externo também impacta no seu preço. Além disso, voltamos a considerar a questão das eleições, pois o mercado financeiro espera um candidato comprometido com as reformas estruturais, e caso o candidato que vença as eleições não seja alguém com esse comprometimento, essas projeções não deverão se concretizar.

Além de tudo isso, ainda temos os impactos causados pelo mercado externo, por exemplo, a possibilidade de alta dos juros americanos já sinalizados pelo FED, a recente guerra comercial entre os EUA e a China, entre outros fatores, que deverão influenciar e impactar os números, principalmente, dos países emergentes.

Com todos estes aspectos negativos, ainda se espera um 2019 melhor que 2018. Alguns setores da economia já estão dando sinais de recuperação, entende-se que o pior da crise já ficou para trás. A expectativa é que ocorra uma recuperação gradativa e a passos lentos.

A I-Snack diante de todo esse cenário não deve sofrer grandes impactos, uma vez que o público-alvo, independentemente do cenário político, continuará a consumir produtos no dia a dia.

.

2.1.5 Tendências Internacionais

Os riscos para a economia mundial têm refletido principalmente por fatores geopolíticos, com o endurecimento das relações na península Coreana ou no Oriente

Médio e o risco de uma guerra comercial diante de medidas restritivas e protecionistas adotadas pelos Estados Unidos da América em relação às importações de produtos de alguns países, em especial a China, que podem minar a confiança e prejudicar a atividade econômica.

A alta do preço do petróleo no mercado internacional vem alavancando os preços das commodities em geral, reforçando uma tendência de alta que já se estende desde 2017, e mais recentemente se estendeu aos produtos agrícolas. A valorização do dólar no mercado internacional também traz reflexos para esta tendência.

Este movimento é reforçado pela política fiscal expansionista dos EUA, num contexto de recuperação da economia e aquecimento do mercado com baixas taxas de desemprego, caminhando mais rapidamente rumo à normalidade. Na área do Euro e Japão a desaceleração parece ter sido um pouco mais intensa que no país acima, mas, mesmo nestes casos, os indicadores ainda se encontram em níveis com sinais de recuperação e expansão.

As tendências geopolíticas e econômicas internacionais citadas acima pouco impactam nosso negócio, contudo, há um movimento, criando força cada vez mais no cenário global, voltado ao segmento alimentício para os moradores das grandes metrópoles industrializadas, que levam a vida corrida, trabalham em tempo integral e dispõem de pouco tempo para cuidar de casa, dos filhos e da alimentação da família, o que impacta significativamente de forma positiva nosso negócio, a alimentação saudável.

Estudos revelam cinco tendências principais que refletem temas abrangentes para os consumidores nos próximos anos, como confiança, cuidado pessoal, estresse, individualidade e sustentabilidade. Cada uma dessas tendências foi escolhida devido ao impacto que terão sobre consumidores, produtores e meio ambiente.

A falta de confiança generalizada aumentou a necessidade de os produtores de alimentos e bebidas serem comunicativos sobre os ingredientes, processos de produção e cadeia de suprimentos dos seus produtos.

À medida que mais consumidores sentem a vida moderna cada vez mais caótica e estressante, práticas de autorrealização e cuidado pessoal, dietas flexíveis e balanceadas se tornam elementos integrais das rotinas de autocuidado.

Consumidores que buscam aliviar o estresse regularmente continuarão mudando a definição de "admitir seus pecados", abandonando os excessos ocasionais para consumir com maior regularidade opções mais saudáveis e saborosas, elementos indispensáveis para estilos de vida física e emocionalmente balanceados.

A desestruturação das refeições é uma realidade, influenciada principalmente a partir de alterações observadas em praticamente todos os locais do

mundo industrializado, nas características de urbanização e modificações da estrutura familiar. Mas, apesar desse fato, o convívio no momento das refeições ainda é considerado importante, mesmo que, em lugar de membros da família, elementos da coletividade da qual a pessoa faz parte sejam envolvidos em alguma refeição.

Uma nova era de personalização, o tratamento preferencial, está surgindo devido à expansão das compras de alimentos on-line ou por dispositivos móveis. Consumidores ocupados são atraídos por sites e-commerce, aplicativos móveis, controle de voz, e outras opções on-line e por dispositivos móveis, pois são vantajosos para suas agendas cheias e seus orçamentos econômicos.

A tecnologia irá afetar a cadeia tradicional de alimentos à medida que produtores busquem substituir fazendas e fábricas por laboratórios. Com o tempo, o público-alvo para ingredientes desenvolvidos cientificamente poderá ultrapassar os consumidores ecoconscientes e atrair consumidores que se preocupam com a consciência, eficácia e pureza dos ingredientes.

A ciência começa a demonstrar o que sempre foi de conhecimento das pessoas: a importância do prazer de comer. Torna-se, assim, de vital importância o respeito pelo momento e pela história pessoal relativa à alimentação, demonstrando que as pessoas estão cada vez mais exigentes com os alimentos e cada vez mais preocupadas com as consequências do ato alimentar, o que torna favorável o nosso negócio.

2.1.6 Tendência Demográfica

A I- Snack restringiu seu campo de atuação para a região conhecida como ABC Paulista, que é formada pelas cidades de Santo André e São Caetano do Sul, todas no estado de São Paulo e com proximidade geográfica, pela qual uma faz divisa de município com a outra.

Para entender a potencialidade de clientela que esta região oferece, é preciso analisar os principais índices demográficos, demonstrados na tabela a seguir:

Tabela Índices Demográficos da Região do ABCD Paulista

	Santo André [3]	São Caetano do Sul [4]
População Estimada - dados do ano de 2018	716.109 pessoas	160.275 pessoas
Densidade Demográfica - dados do ano de 2010	3.848,01 hab/km²	9.736,03 hab/km²
População da faixa etária de 0 a 14 anos - dados do ano de 2010	128.464	22.133
IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) dados do ano de 2010	0,815	0,862
PIB per capita - dados do ano de 2015	R$ 36.948,06	R$ 84.177,85
Escolarização - faixa etária de 6 a 14 anos, dados do ano de 2010	97,4%	97,4%
Número de matriculados nos ensinos pré- escolar e fundamental - dados do ano de 2017	96.198	20.757
Número de estabelecimentos no Ensino Fundamental - dados do ano de 2015	227 escolas	49 escolas

Fonte: https://cidades.ibge.gov.br

Pela tabela acima, a região se mostra bastante populosa e com alto índice de crianças frequentando a escola (acima de 97%), o que denota um público bastante potencial. O número de escolas do Ensino Fundamental, que abrange boa parte da faixa etária visada pela I Snack, também apresenta forte atrativo.

3 BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano no. **Santo André - S.P.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santo-andre/panorama>. Acesso em: 18 ago. 2018.

4 BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano no. **Sâo Bernardo do Campo - S.P.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-caetano-do-sul/panorama

Não obstante, é preciso levar em conta também outros fatores, além dos números sobre volume populacional e escolar. É preciso considerar a evolução ou declínio dos Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), que é calculado levando em conta três pilares: renda, educação e saúde, PIB per capita, que é o cálculo do Produto Interno Bruto, dividido pela quantidade de habitantes do país, dos últimos anos. Compreender o desempenho destes indicadores remete a uma análise do cenário econômico e de qualidade de vida, fatores altamente relacionados à proposta de negócio da I-Snack.

Na cidade de Santo André, o IDHM tem apresentado elevação nos últimos três censos realizados: de 1991 para 2000 houve alta de 17,14% e de 2000 para 2010 (censo mais atual) alta de 10,43%[5] . Já o desempenho do PIB per capita se apresentou da seguinte forma: alta de 12,68% de 2010 para 2011, alta de 9,35% de 2011 para 2012, alta de 8,19% de 2012 para 2013, queda de -0,30% de 2013 para 2014 e nova queda de -2,23% de 2014 para 2015.

São Caetano do Sul, embora seja a menor das duas cidades aqui apontadas, apresenta desempenho semelhante. O IDHM teve elevação de 17,65% de 1991 para 2000 e de 5,12% de 2000 para 2010.[6] Quanto ao PIB per capita, de 2010 para 2011 houve alta de 8,52%, nova alta de 2011 para 2012 de 13,16%, alta menos acentuada de 1,82% de 2012 para 2013, declínio de -3,15% de 2013 para 2014 e queda mais significativa de -14,81% de 2014 para 2015.

Desta forma, a elevação do IDHM nas duas cidades se apresenta como um dado promissor, pois entendemos que as famílias estão conseguindo uma renda melhor e mais educação, ou seja, mais crianças nas escolas e melhora na saúde e, se há melhora na saúde, acreditamos na tendência de haver mais conscientização das pessoas, consequentemente, mais demanda por produtos de consumo que propiciem uma vida saudável.

Mas vale ressaltar que os IDHMs apurados são dos últimos censos, sendo que o mais atual foi realizado em 2010, antes de o país viver toda a crise política, ética, econômica e social que estamos enfrentando nos últimos anos, mais acentuada de 2015 para cá. E essa ressalva se justifica ao analisarmos a queda do PIB per capita em três das quatro cidades entre 2013 e 2014, e queda no índice nas quatro cidades de 2014 para 2015. Certamente isto reflete no poder econômico das famílias e pode afetar o consumo dos lanches oferecidos pela I-Snack.

2.1.7 Tendências Culturais e Sociais

Numa época em que o tempo é um fator cada vez mais valorizado, e a expressão "tempo é dinheiro" se torna uma verdade a cada dia, os consumidores do lado

5 BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano no. **Santo André - S.P.** Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/santo-andre_sp >. Acesso em: 18 ago. 2018.

6 BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano no. **São Bernardo do Campo - S.P**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/sao-caetano-do-sul_sp>. Acesso em 18 ago. 2018.

inverso, se colocam mais preocupados com uma alimentação saudável e o combate a um estilo de vida estressante.

As empresas de alimentação estão em constantes mudanças para atender as pessoas que procuram produtos livres de glúten, lactose ou outros alérgicos, além daquelas que necessitam de dietas restritivas, como vegetarianos, veganos e até adeptos de dietas menos conhecidas como a *raw food* (onde os alimentos são cozidos até o máximo de 42ºC).

O fato é que por muitas vezes as pessoas buscam parceiros, pois não possuem o tempo necessário para o preparo desta alimentação saudável, e é esta fatia de mercado que tem crescido e que ganha mais força a cada dia.

A faixa da população mais jovem é a que mais busca refeições rápidas e naturais, deixando de lado a tradição do arroz e feijão.

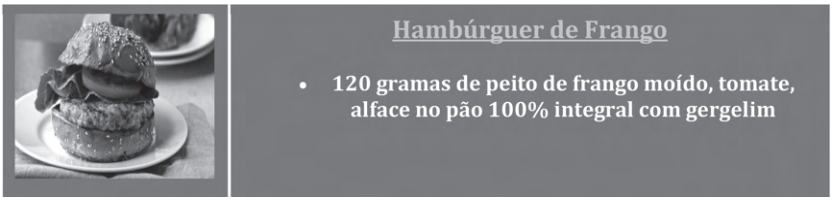
2.2 Descrição dos Produtos e Serviços

2.2.1 Portfólio de produtos I-Snack

a) Sucos

Para oferecer aos nossos clientes um suco confiável, de qualidade e com valores nutritivos, a I-Snack incluirá, em seus kits, o "Suco do Bem", uma vez que contém bebidas integrais e que combinam com nossos lanches e acompanhamentos.

b) Lanches

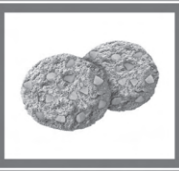
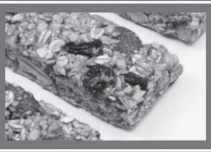


	Hambúrguer de Carne • 120 gramas de coxão duro moído, com queijo light, tomate, alface no pão 100% integral
	Peito de Peru com Queijo Branco • Queijo branco, peito de peru light, alface, tomate no pão de forma 100% integral
	Patê de Ricota com Atum • Ricota, atum, cenoura ralada, alface, tomate no pão 100% integral
	Patê de Ricota com Frango • Ricota, frango, iogurte no pão 100% integral
	Nuggets de Frango • 100% de peito de frango moído, empanado com castanhas de caju, castanha do Pará, aveia e quinoa (assado)

c) Salgados

	Pão de Queijo • Integral com chia e linhaça dourada
	Pastel • Pastel de forno integral (sabores: carne moída, queijo branco com tomate ou peito de frango desfiado com milho)

c) Acompanhamentos

	Cookies de Chocolate • **Cookies integral com chocolate 100% cacau, aveia, farinha integral e açúcar mascavo**
	**Cookies de Leite** • **Cookies integral de leite, aveia, farinha integral, mel e açúcar mascavo**
	Chips de Batata Doce • **Batata doce, azeite extra-virgem (assado)**
	Chips de Mandioquinha • **Mandioquinha, azeite extra-virgem (assado)**
	Barrinha de Cereal I • **Barra de cereal com tâmaras, ameixas, castanha do Pará e aveia**
	**Barrinha de Cereal II** • **Barra de cereal com morangos, uva passa, aveia e granola diet**
	Bolo de Maçã • **Bolo diet de maçã, com farinha integral, maçã, canela, aveia e quinoa**
	Bolo de Chocolate • **Bolo diet de chocolate, com farinha integral, cacau 100% e cobertura com chocolate 70% cacau**
	Bolo de Banana • **Bolo diet de banana, com farinha integral, canela, aveia e quinoa**
	Chips de Banana • **Chips de banana prata assado**

2.2.2 Descrição do Site da Empresa

A empresa, para fins de divulgação e atratividade, colocará um site na plataforma Web, para que os clientes possam visualizar seus produtos, conhecer um pouco da história da empresa, ter um canal de comunicação direto e pesquisar os preços de nossos kits.

A página principal traz o nome da empresa, com uma pirâmide alimentar e a frase "Lanches saudáveis para sua família", dando a ideia e a percepção de alimentos saudáveis para o consumidor.

Figura 2 Página inicial da I-Snack no Ambiente Web

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

A página seguinte mostra aos clientes e usuários os produtos oferecidos pela empresa, distribuídos por categoria, conforme demonstram as figuras abaixo:

Figura 3 Produtos da categoria Bebidas na página da I-Snack

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

Figura 4 Produtos da categoria Lanches na página da I-Snack

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

Figura 5 Produtos da categoria Salgados na página da I-Snack

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

Figura 6 Produtos da categoria Acompanhamentos na página da I-Snack

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

A terceira página do site está ligada aos preços que serão aplicados pela nossa empresa de primeiro momento, relativos aos kits (combinados) que serão entregues com descontos para aquisição de pacotes fechados.

Figura 7 Informações de Cada Um dos Kits E Preços Aplicados aos Produtos

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

A próxima página fornece informações da empresa. O que nos motiva a ser os melhores, quais nossos objetivos, nossos sonhos e nossos valores.

Achamos importante ter escrito qual o nosso propósito e nossa missão perante nossos clientes, uma vez que a satisfação deles é que trará sustentabilidade ao nosso negócio.

Figura 8 1ª parte da Página "Sobre nós", trazendo a Missão e Visão da empresa

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

Figura 9 2ª parte da Página "Sobre nós", trazendo a Missão e Visão da empresa

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

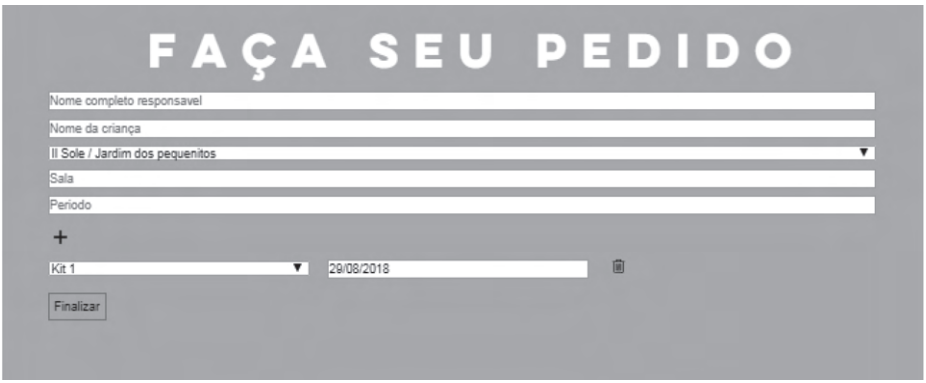
Por entender que a fórmula do sucesso depende exclusivamente da comunicação, a última página refere-se ao Fale Conosco, canal dedicado para a comunicação entre os clientes e nossa central de atendimento. Nessa página, além de fazer reclamações, elogios e tirar dúvidas, um dos nossos clientes pode indicar a escola de seu filho, para que possamos entrar em contato e fazer a parceria para a entrega dos lanches.

Figura 10 Página do Fale Conosco, Dedicada à Comunicação de Dúvidas, Reclamações ou Elogios

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

E por último nossa página relativa às solicitações de pedidos, na qual o cliente pode informar o nome do aluno e seu período de estudo para receber o pedido, a data do recebimento, com a informação da escola. Neste item, somente será possível a associação, caso a escola já seja uma parceira da empresa, onde poderemos entregar sem problemas de segurança para ambas as partes.

Figura 11 Página do Faça seu Pedido na Web



Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

Automaticamente, ao clicar no item "Finalizar", internamente a empresa recebe o pedido solicitado, informando todos os dados do consumidor, e aguardando a autorização de pagamento da "Pagseguro". Paralelamente o cliente é direcionado para uma página de pagamento, onde a confiabilidade dos dados é mantida, pois é redirecionada para a empresa responsável pelo recebimento e repasse à empresa.

Figura 12 Página de Informação de Pagamento da Pagseguro

Fonte: https://gustavocassador.wixsite.com/isnacks

2.3 Descrição dos Diferenciais do Negócio e Criação de Valor

Foi pensando na falta de tempo dos pais que criamos nossa empresa. Em tempos atuais, quando parece ser mais difícil equilibrar a vida pessoal e profissional, é comum ouvir queixas de pais culpando fatores externos para sua falta de tempo para a família, principalmente para os filhos.

A alimentação escolar é um dos fatores que sofre consequências relevantes na formação dos filhos, e os pais normalmente não se atentam a este detalhe. Produtos industrializados e com baixa qualidade nutricional acabam tomando lugar de outros que deixam de ser adotados, por um simples fator, "a falta de tempo".

Junto com estes alimentos, outras consequências com o passar dos tempos são desencadeadas, por exemplo, a obesidade infantil.

Dados do IBGE apontam que 15% das crianças que têm entre cinco e nove anos de idade são obesas.[7] Com a obesidade outros problemas são causados, por exemplo:

- Diabetes Tipo II: doenças que antes ocorriam apenas na fase adulta, mas começam a aparecer por conta do aumento de peso;
- Asma: uma vez que a obesidade pode desencadear vários processos inflamatórios no sistema respiratório;
- Depressão: por muitas vezes, a criança passa a sofrer discriminação na escola por conta da aparência (o conhecido *bullying*), o que resulta neste sério problema, entre outros.

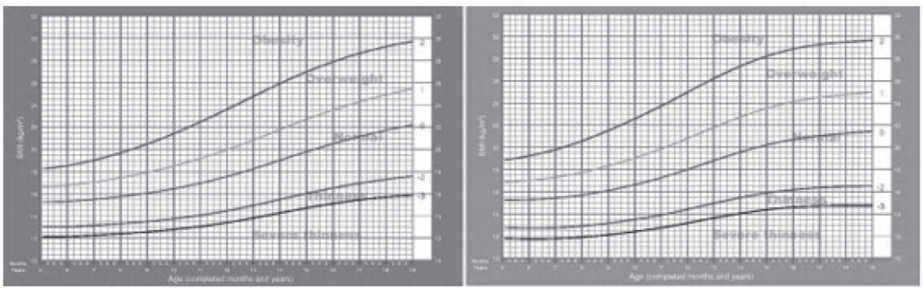
O mais importante é que todos esses problemas podem ser resolvidos se houver uma mudança efetiva na alimentação e no estilo de vida da criança. Pode parecer difícil, mas comece a mudança já e, daqui a alguns meses, você vai perceber que os novos hábitos transformaram a vida de seu filho para melhor.

É desta forma que nossa Visão, Missão e Valores foram baseados, pois acreditamos que não estamos somente oferecendo alimentos para uma alimentação da criança em horário escolar, e sim participando da mudança comportamental da alimentação dos filhos de nossos clientes, além de lhes oferecer um tempo disponível que pode ser mais bem-aproveitado, com qualidade e sem preocupações.

Como diz a nossa visão, queremos ser reconhecidos como a empresa mais prática e a melhor opção de kits de lanches saudáveis na região do ABC Paulista, além de colaboradores na formação da saúde alimentar em geral.

Como a I-Snack contará com um profissional Nutricionista em tempo integral, temos a intenção de buscar os dados de nossos clientes frequentes, para que seja montado um perfil de saúde. Perfil este analisado em pesquisa com perguntas sobre os hábitos alimentares das crianças, fazendo um envio via e-mail de um relatório de diagnóstico nutricional recomendado conforme tabela abaixo, além de oferecer dicas de alimentação, nutrientes e vitaminas, e demonstrar o crescimento por meio do peso *versus* idade.

Figura 13 Tabela de IMC X Idade (para Meninos e Meninas)



Fonte: http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf

7 PAULO, O Estado de São. **Obesidade infantil no centro das preocupações**. 2015. Disponível em: <https://emais.estadao.com.br/noticias/bem-estar,obesidade-infantil-no-centro-das-preocupacoes,10000000264>. Acesso em: 20 ago. 2018.

2.4 Análise dos Clientes

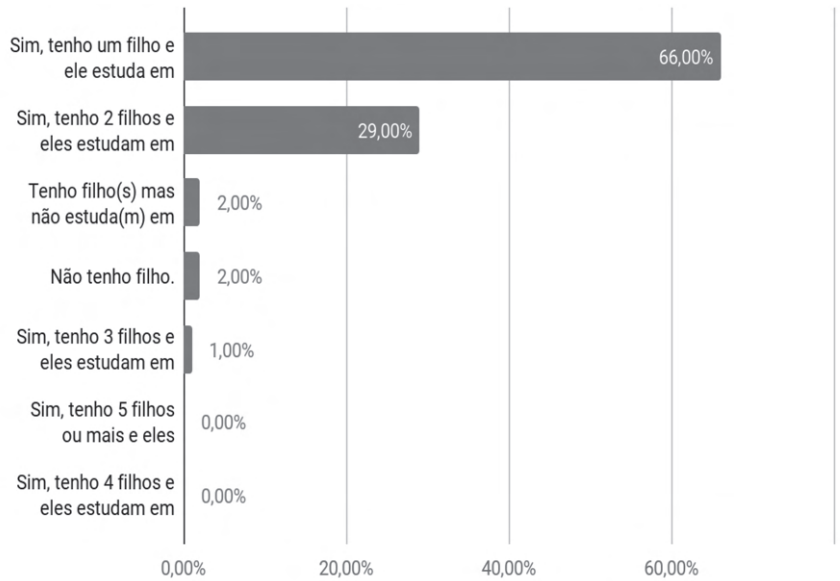
Para obter informações sobre o perfil de cliente, a partir de uma amostragem da população de interesse, foi construída uma pesquisa na ferramenta *Survey Monkey* disponível na Internet (surveymonkey.com.br), composta de dez questões com respostas alternativas.

O questionário estava disponível no link https://pt.surveymonkey.com/r/35FPDBH e o envio foi pelo aplicativo Whatsapp individualmente, para pessoas conhecidas pelos integrantes do grupo deste trabalho de Plano Integrado de Negócios. A orientação dada era que se tratava de uma pesquisa para efeito acadêmico voltada a um trabalho de MBA, e que era direcionada a quem tinha filho ou filhos de quatro a 11 anos de idade e que estudassem em escola particular. O período de coleta se deu entre os dias 10 de julho e 23 de agosto de 2018, e foram colhidas 104 repostas.

Abaixo as questões e os respectivos resultados a partir das respostas coletadas:

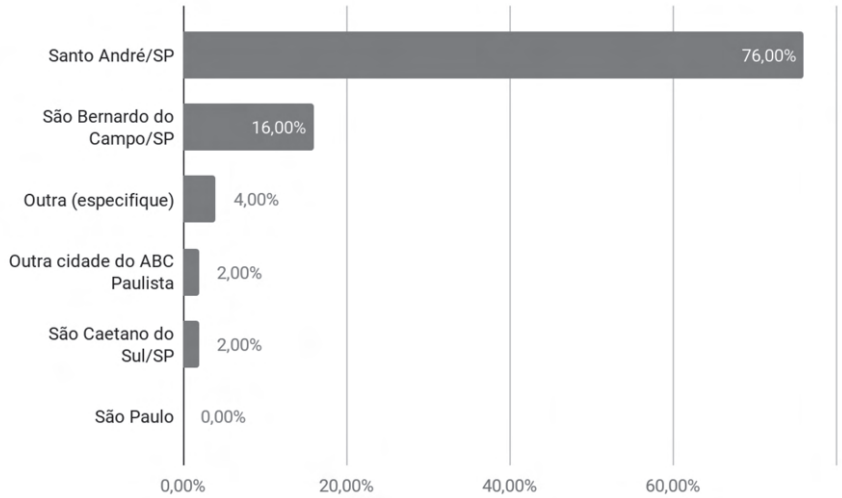
P1. Você possui filho(a) com idade entre 4 e 11 anos e que estuda em escola particular?

Figura 14 Gráfico de Pesquisa I



P2. O(s) seu(s) filho(s) estuda(m) em escola particular de qual cidade?

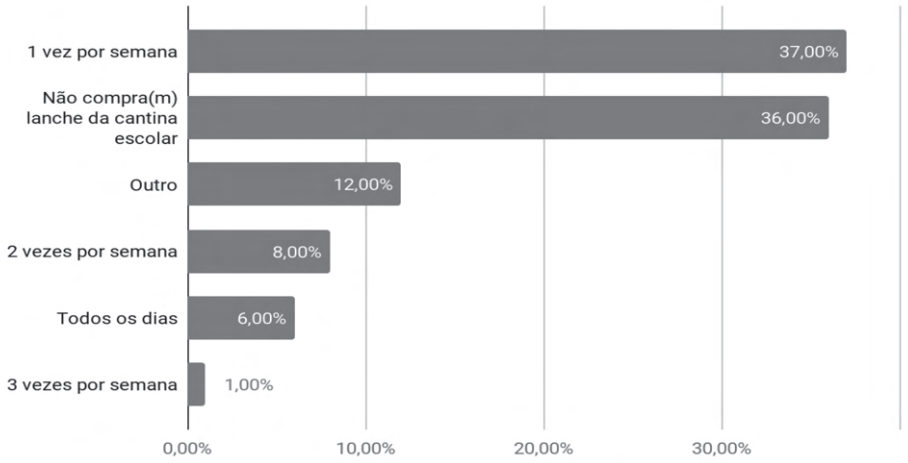
Figura 15 Gráfico de Pesquisa II



Foram indicadas as cidades de Mauá e Guarulhos como outra cidade.

P3. Para a hora do lanche, o(s) seu(s) filho(s) costumam comprar lanche na cantina escolar com qual frequência?

Figura 16 Gráfico de Pesquisa III

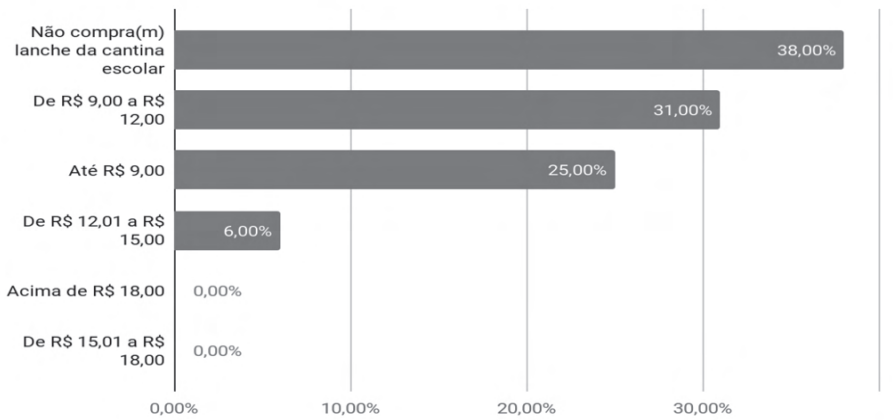


As respostas especificadas como “outro” foram: “esporadicamente, quanto não leva o lanche escolar” (1); “esporadicamente (2); “raramente” (2); de uma a duas

vezes ao mês (3); a escola fornece a alimentação (2); não tem filho (1); "às vezes compra algum doce fornecido pela cantina" (1).

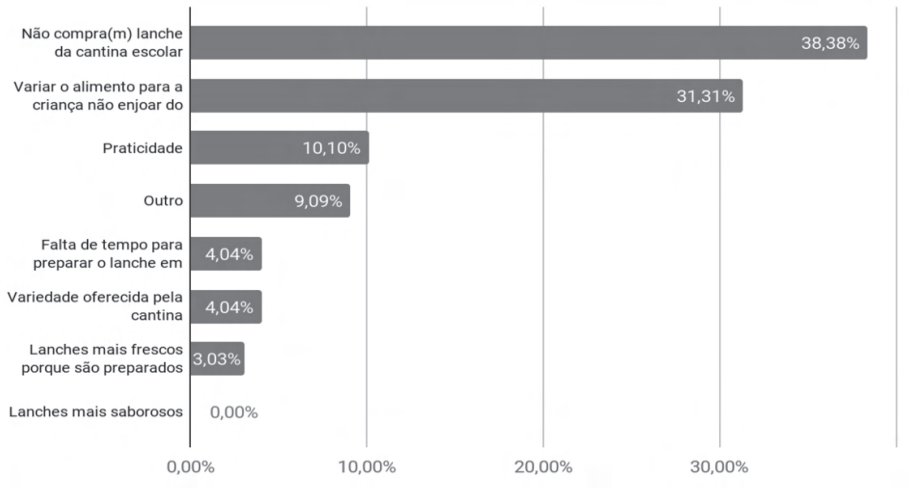
P4. Se compram lanche na cantina escolar, qual o valor médio gasto por lanche?

Figura 17 Gráfico de Pesquisa IV



P5. Qual é o principal motivo de comprar alimentos na cantina escolar?

Figura 18 Gráfico de Pesquisa V

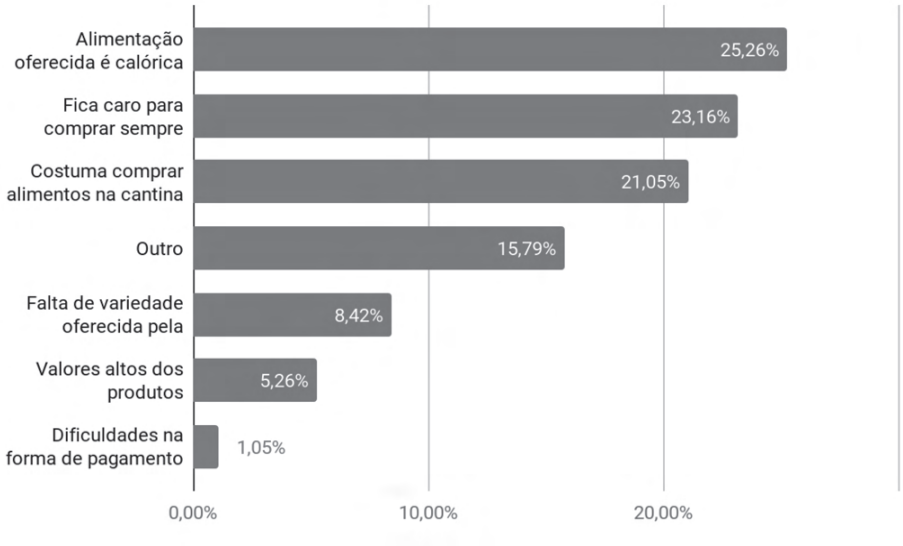


As respostas assinaladas como "outro" foram especificadas como: "dois intervalos em período integral"; "Prêmio"; "Ter autonomia de compra"; "A criança vê o

colega que compra e acaba querendo também"; "Porque ele gosta de pão de queijo e para levar ficaria ruim"; "Não tenho filhos"; "Porque fica o dia todo alguns dias"; "Refeição mais completa e saudável (ex. Cardápio trivial como arroz, feijão, proteína e salada variada)"; "Comer algo diferente".

P6. Se não compra(m) lanche na cantina escolar, qual é o principal motivo?

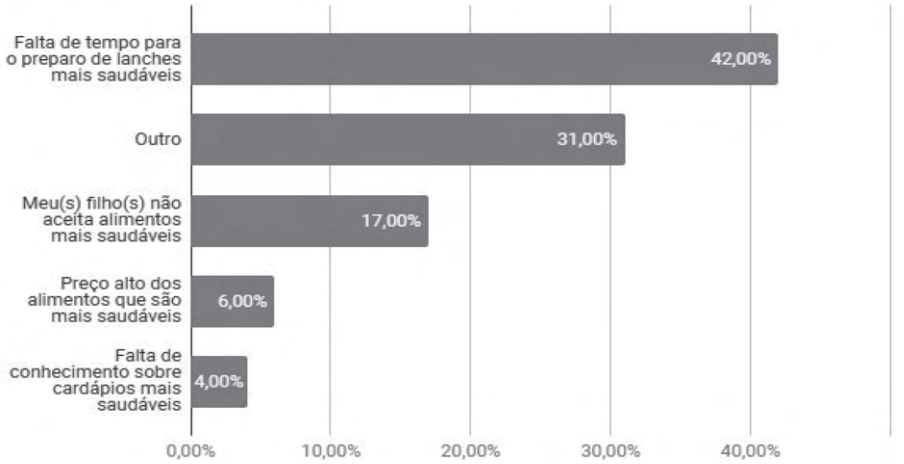
Figura 19 Gráfico de Pesquisa VI



Dentro de "outro", foram descritas as seguintes respostas: "Minha filha prefere os lanches feitos em casa"; "Ele compra lanche na cantina"; "Cardápio preestabelecido" "Todas as opções anteriores! Falta variedade, calórico, caro para comprar sempre"; "Custo / Chatos para comer"; "não tem o hábito de lanchar"; "Ela tem o lanche da escola"; "Pago valor mensal de lanche e almoço, que são preparados na cozinha da escola"; "Prefiro alimentos preparados em casa"; "Faço o lanche"; "Não tenho filhos"; "A escola oferece o lanche"; "A escola onde ele estuda já dá lanche de graça"; "Ela prefere lanche caseiro"; "Compra lanche 1x por semana".

P7. Hoje, qual é o principal motivo que impede você de oferecer um lanche mais saudável a seu(s) filho(s)?

Figura 20 Gráfico de Pesquisa VII

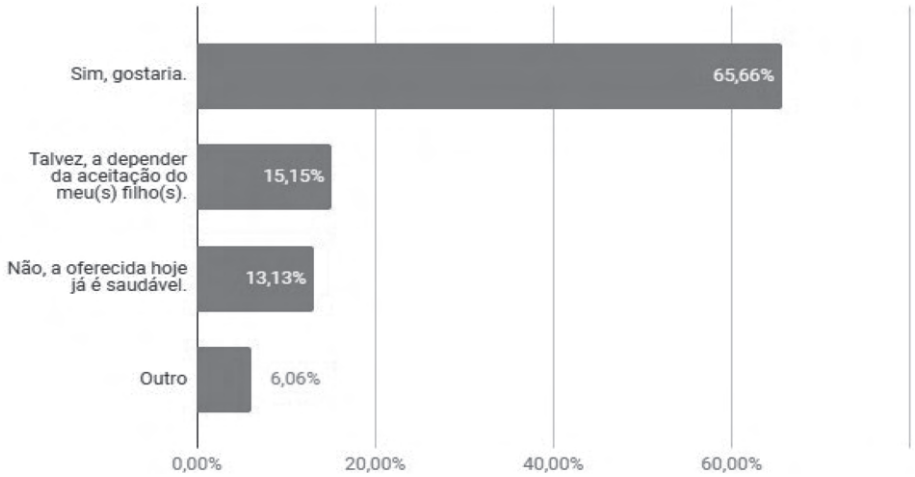


As respostas especificadas como "outro" incluem: "Os lanches são sempre saudáveis, apenas na sexta que envio lanches não saudáveis, exemplo bolacha recheada"; "Com as orientações da Nutricionista, atualmente temos preparado um lanche saudável"; "Nesse momento, ele recebe toda a alimentação na escola e entre o almoço e o jantar são oferecidas frutas e/ou outro alimento saudável"; "Ofereço alimentação saudável"; "Minha filha só come alimentos saudáveis"; "Nenhum, ela só come alimentos saudáveis"; "Problemas de conservação até o consumo"; "elas comem bem!"; "Nenhum motivo me impede. Das quatro opções acima apenas uma pode de verdade justificar a questão que é a falta de conhecimento sobre cardápios mais saudáveis. Como sou nutricionista este motivo não é um impeditivo e garanto que os demais também não são. Trabalho fora e tenho uma rotina corrida como a maioria das famílias, mas há muitas opções saudáveis que não levam muito tempo para preparar.... quanto tempo gasta-se para lavar uma fruta ou mesmo para picar e mandar para o filho em um potinho? Quanto tempo para preparar um suco natural? Um bolo simples, mas com ingredientes integrais e pouco/nenhum açúcar? Os alimentos mais saudáveis não têm preço mais elevado... isso é uma ilusão de quem não coloca as contas na ponta do lápis. E sobre aceitar os alimentos mais saudáveis....isso é um hábito que, se for cultivado pelos pais, não há criança que não adquira"; "Eles levam lanches saudáveis"; "Nenhum, alimentação saudável sempre foi hábito em casa"; "Minha filha leva frutas e pão integral para o lanche... tem dias que ué, ela também leva um bolo de chocolate, cookies ou bisnaguinha com Nutella"; "Faço o lanche que eles gostam"; "Minha filha faz acompanhamento nutricional e

nossa escolha é sempre por alimentos não industrializado e saudáveis"; "Só o suco que não me organizo"; "Minha filha quando come qualquer tipo de fruta vomita"; "A escola já dá lanches variados"; "Compro frutas e lanches saudáveis para meu filho"; "Acho mais prático por eles poderem comer aquilo que têm vontade no momento", entre outras respostas semelhantes às descritas.

P8. Você gostaria de oferecer um lanche mais balanceado e saudável para o(s) seu(s) filho(s)?

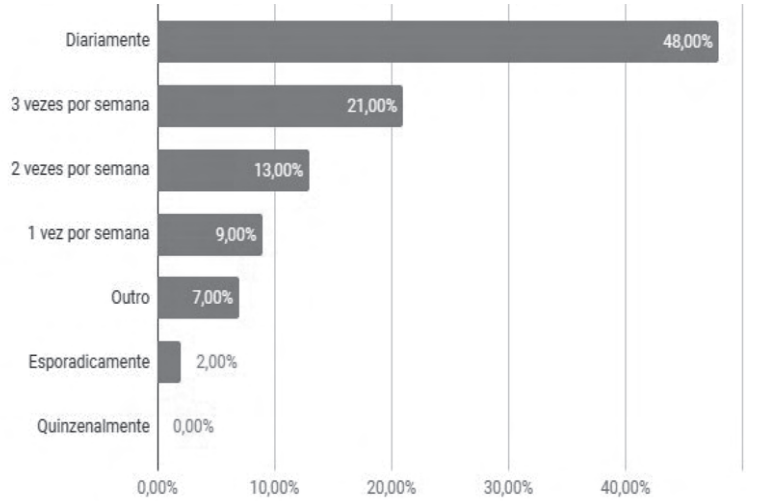
Figura 21 Gráfico de Pesquisa VIII



Dentro de "outro", foram citados: "A oferecida hoje já é saudável"; "Já ofereço um lanche saudável para meus filhos, mas gostaria que a cantina da escola oferecesse opções saudáveis e balanceadas para que de vez em quando meus filhos pudessem ter o "prazer de comprar" o lanche como a maioria dos amiguinhos e até mesmo para que em dias mais complicados eu tivesse uma opção para contar"; "Não faz sentido eu responder esta pergunta com base nas respostas anteriores"; "A oferecida hoje já é saudável, até cenoura baby e tomate cereja compõem o lanche, porém há dias que ela quer biscoitos ou pão na chapa que é vendido na escola"; "Já faço".

P9. Você compraria alimentos mais saudáveis com qual frequência?

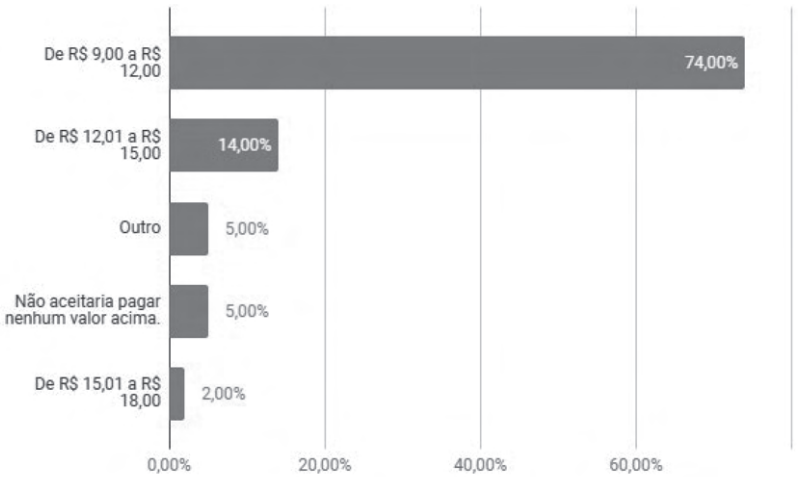
Figura 22 Gráfico de Pesquisa IX



As respostas mais significativas destacadas em "outro" foram: "A frequência dependeria do valor dos alimentos."; "depende do custo-benefício"; "Compraria esporadicamente, mas não porque não concordo que o lanche tenha que ser mais saudável, mas, sim, porque certamente preparar em casa além de mais econômico tem um ingrediente fundamental que é o amor que coloco no preparo dos alimentos para meus filhos"; "A depender da aceitação das crianças".

P10. Você aceitaria pagar que valor por um kit de lanche saudável (1 item salgado, 1 item doce e 1 bebida)?

Figura 23 Gráfico de Pesquisa X



As principais respostas especificadas em "outro" foram: "Prefiro preparar o lanche"; "É necessário um item doce?"; "No máximo 9 reais"; "Para o consumo diariamente mesmo o menor valor das alternativas é alto".

Entendendo que as respostas obtidas representam uma amostra do perfil de cliente, temos as conclusões a seguir:

A maioria das famílias possui apenas um filho e reside na cidade de Santo André/SP, seguida por São Bernardo do Campo/SP, mas com um percentual bastante inferior.

A maior parte dos filhos dos pesquisados estudam em escola particular; a frequência de aquisição de lanches das cantinas das escolas é baixa, pois boa parte adquire apenas em uma vez na semana e outra parte considerável não compra lanche.

O valor médio dos lanches adquiridos é de R$ 9,00 a R$ 12,00, o que demonstra uma tendência favorável, tendo em vista que os lanches da I-Snack estão previstos a ser cobrados no valor de R$ 12,00, mas com bonificações, se comprados antecipadamente na semana ou no mês completo, ponto confirmado quando 74% responderam que aceitariam pagar o mesmo valor por um kit de lanche saudável. Nesse valor também foi favorável uma parcela relativa a 14% de toda nossa pesquisa, o que nos deixa confiantes no sucesso do negócio, pois nos dá uma boa parcela de confiabilidade.

O principal motivo destacado dos que compram lanches na cantina escolar é proporcionar à criança um lanche diferente para que ela não enjoe dos lanches feitos em casa e não pela praticidade/falta de tempo de preparar lanche em casa ou por dar à criança lanches mais frescos preparados na hora do consumo, como foi imaginado inicialmente pelos membros da I-Snack, lembrando que a amostra demonstrada que compra lanches na cantina escolar é de baixa frequência. A falta de tempo não é considerada um grande problema hoje, no entanto é o principal fator apontado que inviabiliza o preparo de lanches mais saudáveis para oferecer aos filhos. Interessante observar que nos comentários espontâneos de uma questão, houve um relato predominante: os filhos já estão acostumados a consumirem alimentos saudáveis, em alguns casos com orientação de nutricionista.

Os motivos que mais inviabilizam a aquisição de lanches nas cantinas escolares atualmente são: o valor, acaba ficando caro para comprar sempre, e porque a alimentação oferecida é pouco saudável. Neste quesito, os produtos da I-Snack podem ser uma boa opção para este mercado que, pela pesquisa, se mostra desafiador, haja vista que o consumo de alimentos que não sejam preparados em casa é baixo, no entanto, a oferta de lanches saudáveis pode ser mais atrativa para esta população. E esta interpretação otimista é confirmada quando se observa que 65,66% dos entrevistados disseram que gostariam de oferecer uma alimentação mais balanceada e saudável a seus filhos, e 48% indicaram que comprariam alimentos mais

saudáveis diariamente, 21% em três vezes por semana e 13% em duas vezes por semana.

Portanto, como conclusão final, entendemos que, hoje, as famílias conseguem se adaptar com seus próprios recursos para oferecer lanches mais saudáveis a seus filhos, no entanto, são favoráveis à ideia de comprar lanches saudáveis e por um valor considerado acessível por eles, o que se mostra como um cenário positivo para a I-Snack.

2.5 Análise dos Concorrentes

2.5.1 Padarias ou Panificadoras

É um tipo de comércio (geralmente também é indústria, salvo casos nos quais os proprietários vendem somente produtos terceirizados) de grande popularidade em vários países. Em sua grande maioria, são empresas de pequeno porte, mas vários empresários estão investindo para poderem ser conhecidos como Grandes Casas. Na região em que a I-Snack vai atuar, a quantidade deste comércio é enorme, seja de grande porte e tradicionalmente conhecida pela população, ou até mesmo daquela existente em pequenos bairros que soluciona o problema de falta de produtos na localidade.

O pão e demais produtos panificados são os principais produtos comercializados pelas padarias. Geralmente, as grandes padarias funcionam como ponto de encontro para vários empresários, vendedores etc. Estas empresas vêm evoluindo ultimamente e oferecendo serviços, como acesso à Wi-Fi, *happy hour*, entre outros.

A cada dia um novo conceito de padaria tem se apresentado para os clientes, entre os quais podemos citar:

- Padaria gourmet: é o estilo da culinária que envolve pães e pratos elaborados com maior requinte, atendendo às exigências de diversos tipos de consumidores – que possuem gosto mais refinado/apurado quanto à preparação e qualidade da apresentação de pratos e bebidas;
- Padaria Conceito: expressa uma nova concepção para a panificação e confeitaria brasileira, focada na amplitude de produtos e serviços que visam atender à diversidade de demanda do consumidor atual. Com foco no *food service*, as padarias incluem um amplo mix de produtos, que aliam conveniência e frescor, além do cuidado com a apresentação e investimentos em diversos segmentos de serviços no ponto de venda. Destacam-se ainda outros elementos que agregam valor aos produtos, como embalagens especiais, iluminação diferenciada e mesmo um formato inovador de layout, má-

quinas e equipamentos, balcões, congelamento e estruturação de centrais de produção.

A incorporação de novos produtos e serviços nas empresas de panificação, adequados ao tamanho físico e disponibilidade de investimento por parte dos empresários, fez com que fossem criados diferentes perfis de lojas, cada um focado em um modelo diferente de atuação.

No ramo alimentício, encontramos diversos tipos de empreendimentos comerciais das mais diversas especialidades, que vão de pequenas mercearias a hipermercados que mais parecem pequenos shoppings centers. Para além da variedade de produtos, esses estabelecimentos possuem estruturas mínimas diferenciadas, que podem até influenciar o preço final das mercadorias.

Pontos Fortes:

- Pão feito a todo momento;
- Grande quantidade de estabelecimentos em todos os bairros;
- Variedade de produtos.

Pontos Fracos:

- Normalmente produtos à base de farinha;
- Industrializados sem valores nutricionais propostos.

Tabela 1 Preços Praticados pela Concorrência

Produto	Unidade de medida	Valor	Foto	Empresa/ Concorrente
Hambúrguer de carne	Unidade	R$9,50		Padaria XXX
Hambúrguer de Frango	Unidade	R$8,80		
Pão de queijo	Kg	R$29,80		
Cookies	Kg	R$39,90		
Bolo banana	Kg	R$17,80		
Bolo de laranja	Kg	R$17,80		
Bolo de Chocolate	Kg	R$26,00		
Bolo de cenoura	Kg	R$26,00		
Enroladinho de presunto e muzzarela	R$	R$26,30		

Enroladinho de salsicha	Kg	R$24,80		
Mini croissant de frango	Kg	R$26,80		
Pastel assado de presunto e queijo	Unidade	R$5,90		
Pastel assado de carne	Unidade	R$5,90		
Lanche com patê de frango	Unidade	R$6,50		
Lanche com queijo branco e peito de peru	Unidade	R$7,45		

Fonte: Valores consultados in loco na Padaria Nova XXX – Bairro YYYY.

2.5.2 Mercados

Os mercados são estabelecimentos de pequeno porte que comercializam produtos de necessidade básica e utilitários do dia a dia. Alguns dos produtos mais comercializados em mercado são componentes de uma cesta básica, produtos enlatados, produtos de higiene pessoal e limpeza, bombonière, frios e laticínios, como queijos, iogurtes e leite. Alguns mercados também comercializam utilitários para a casa, como produtos de papelaria, padaria e carnes. Normalmente esses estabelecimentos atendem a uma pequena área, como a região de um bairro, muitos são de propriedade individual, possuem até cinco funcionários e não possuem filiais. Existem algumas grandes redes de supermercados que abrem minimercados em regiões menores. Os produtos comercializados em um mercado são de pouca variedade de marcas e normalmente são selecionadas as marcas mais populares de cada segmento.

2.5.3 Supermercados

Os Supermercados comercializam uma variedade muito maior de produtos e marcas das mais diversas necessidades de alimentação, higiene e limpeza. Geralmente eles são divididos por sessões independentes, como “padaria”, “hortifruti”, entre outros.

Os supermercados possuem área construída e infraestrutura muito maior do que os mercados de forma a suportar a quantidade de produtos e permitir uma

ampla circulação de pessoas. Normalmente possuem estacionamento, área de atendimento ao cliente e banheiros públicos. Na parte da frente de um supermercado encontram-se sessões de caixa, autosserviço (banheiros, água, carrinhos, e outros serviços) e atendimento ao cliente. Em seu interior, estão as sessões de produtos expostos para venda, normalmente dispostos em grandes prateleiras e fileiras e, na parte de trás, encontra-se seções de padaria, carnes, frios, frutas e verduras.

É comum que os supermercados sejam filiais de redes do ramo e que os preços sejam um pouco menores em comparação aos minimercados, uma vez que a sua comercialização é muito mais intensa.

2.5.4 Hipermercados

Os Hipermercados geralmente são filiais de grandes redes de supermercados. Oferecem todas as funcionalidades de um supermercado, porém com uma variedade de muito maior de produtos e serviços dos mais diversos, que vão além de alimentação e produtos de higiene, limpeza e perfumaria, assim como a comercialização de roupas, calçados, acessórios de beleza, casa, automóveis, eletrônicos, eletrodomésticos e outros produtos. Muitos hipermercados possuem restaurante, lanchonete e lojas de serviços em seu interior, que podem ser tanto da empresa quanto de outras marcas que alugam o espaço, como lavanderias, perfumarias, cafés, farmácias, e outros.

A infraestrutura de um hipermercado é muito mais complexa que a de um supermercado e, por isso, normalmente são prédios projetados para atender milhares de pessoas. Os hipermercados costumam atender grandes regiões, como grupos de bairros e até mesmo a população de uma cidade inteira, que se desloca ao local em busca de toda a praticidade de produtos e serviços oferecidos além de menores preços e melhores condições de pagamento.

Para os três casos acima, podemos listar:

Pontos Fortes:

- Grande variedade de produtos (industrializados e naturais);
- Hipermercados abertos 24 horas;
- Separados por seções: hortifruti / padaria, e outros.

Pontos Fracos:

- Não resolvem o problema de falta de tempo dos pais;
- Necessário previsibilidade em caso de compra antecipada;
- Pequenos supermercados funcionam muito próximo ou depois da entrada do aluno nas aulas no período da manhã.

Tabela 2 Tabela De Preços Médios Praticados Pelos Concorrentes _ Mercado / Supermercados E Hipermercados

Produtos	Fabricante	Preços Aplicados*
Biscoito Cookie	Monomomomo	R$ 4,24
Biscoito Integral Banana	Nomenomemo	R$ 3,01
Suco Maçã	Nemonemo	R$ 1,96
Suco Laranja Orgânico	Xmononomono	R$ 3,29
Maçã (10 unidades)	Smomomnomo	R$ 4,39
Pão de Queijo (1 kg)	nomonomo	R$ 19,15
Chikenitos (300 g)	nonomono	R$ 4,95
X Burguer Hot Pocket	nomononomo	R$ 4,08
Bebida Láctea	nomononmono	R$ 4,05
Pão Egg Spong	Nononmono	R$ 8,90
Massa Rap 10 (10 unidades)	Nomononono	R$ 7,32

* Valores comprovados nos anexos ao final do trabalho

2.5.5 Lojas de Conveniências

Uma Loja de Conveniência é um pequeno estabelecimento comercial, muitas vezes funcionando em regime de franquia, localizado quase sempre em postos de abastecimento, estações ferroviárias ou de embarque, ou avenidas movimentadas. Representam uma forma de criar uma receita adicional e de atrair novos consumidores. Normalmente, as lojas de conveniência estão abertas 24 horas, sem interrupção.

Ponto Forte:

- A localização é ampla, além da oferta de pães frescos a todo momento pela manhã;
- Pontos de vendas em locais estratégicos (postos, estações / terminais);
- Pais passam por tais pontos antes de deixarem seus filhos.

Ponto Fraco:

- Não tem foco na alimentação saudável, uma vez que a maioria dos produtos são elaborados com farinha de trigo e outros produtos não saudáveis, como embutidos que são vendidos particionados, ou ainda sucos ou bebidas lácteas industrializadas.
- Mesmo com localizações privilegiadas, onde os próprios clientes passam pela porta do estabelecimento antes de deixar seus filhos na escola, enten-

demos que uma das motivações da escolha por nosso produto ocorra em decorrência da falta de tempo das pais, que estão cada dia mais apressados para seus compromissos e vivem sempre correndo de um lado para outro, com a sensação de que estão atrasados sempre. Uma parada rápida nesse tipo de estabelecimento pode representar alguns minutos preciosos, que os responsáveis nunca estão dispostos a perder.

2.5.6 Cantinas Escolares

Mesmo incluindo esse tipo de concorrente, entendemos que não se trata de um concorrente direto, uma vez que o público decorrente de nosso produto é aquele que não usufrui desse tipo de alimentação, e sim aquele que envia de casa a alimentação a ser consumida dentro da escola.

A faixa etária normalmente não é consumidora assídua das cantinas, pois ainda não tem a maturidade de escolher adequadamente a sua alimentação.

O lado menos saboroso da história é que esse tipo de consumo pode gerar, a médio ou longo prazo, uma série de problemas para a saúde. As principais consequências de uma alimentação inadequada são diminuição da capacidade de raciocínio e de memorização, dores de cabeça, alteração no humor, hipoglicemia e obesidade.

Cantinas sempre existiram nas escolas e sempre foram a saída para os pais que não tiveram tempo para preparar uma refeição aos seus filhos. Na visão do administrador, sempre foi tratada apenas sob o ponto de vista comercial, com retorno financeiro. Não possui nutricionista ou tem consultoria para uma boa alimentação. Cardápios desbalanceados, e com empregados sem nenhum treinamento ou cuidado com a higiene (melhor que os consumidores não conheça a fundo o trabalho realizado). Nunca foi interesse dos administradores conhecer o diagnóstico do público-alvo, quantos são obesos ou magros.

Pontos Fortes:

- Estão localizados dentro das escolas;
- Facilidade para os pais que não se atentam para o lanche do dia.

Pontos Fracos:

- Alimentos desbalanceados;
- Concorrente direto, uma vez que o foco é nas pessoas que não consomem em cantinas;
- Faixa etária não são consumidores.

É pensando em todos estes cenários que a I-Snack pensa em mudar o conceito, pelo qual a segurança alimentar e a educação nutricional sejam os principais objetivos, com nutricionistas trabalhando para sempre melhorar o cardápio a ser oferecido aos clientes, dentro de padrões e praticando o conceito de qualidade total (manual de boas práticas, procedimentos operacionais padrão, entre outros), profissionais qualificados, cardápios balanceados, pois cada aluno é um ser único, com hábitos, preferências e necessidades específicas.

2.5.7 Concorrentes Digitais

Em pesquisas na rede de computadores, encontramos algumas empresas que têm basicamente o mesmo formato que a I-Snack, porém as entregas ficam dentro de localidades que não são englobadas na região proposta, além de colocar algumas regras de entregas mínimas dentro das escolas.

Um exemplo deste modelo é "A Merendaria", que possui o site: http://www.merendaria.com.br/, onde efetua suas vendas na praça de Florianópolis/SC.

Um segundo modelo, dentro da Grande São Paulo, é a empresa CTS Kit Lanches, criada em 2010, com o intuito de ser uma empresa que presa pela excelência na qualidade dos seus produtos e serviços e no atendimento personalizado a seus clientes. Conta com uma padaria própria para a fabricação dos pães e bolinhos, controlando a qualidade do processo do início ao fim[8] .

Esta empresa também não trabalha com o consumidor final, uma vez que só vende para eventos, e atende apenas empresas.

2.6 Análise dos fornecedores e parcerias

Como fornecedores iniciais e rotineiros, instituímos alguns que serão necessários para manter a empresa funcionando no dia a dia, mas que podem ser substituídos a qualquer momento, sem prejudicar a qualidade de nossos produtos. São eles:

2.6.1 Principais Fornecedores Iniciais

Para a abertura da empresa será necessário efetuar algumas modificações na estrutura física do prédio, no intuito de adequar local, instalações e outros itens. Para isso teremos um prestador de serviço, que vai executar esse trabalho e se tornar nosso maior fornecedor nesta fase.

8 B6DESIGN. **Sobre Nós**. Disponível em: <http://ctskitlanches.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 16 nov. 2018.

2.6.1.1 Elétrica YYYYYYYYYYYY

Microempresa, de propriedade do Sr. Fulano de tal, cadastrado para execução de atividades econômicas relacionadas à reparação e manutenção de outros objetos e equipamentos pessoais domésticos (CNAE 9999-1/99) desde julho de 2005, com diversos clientes na cidade de São Bernardo do Campo. Possui endereço fixo na cidade de São Bernardo do Campo, SP, na Rua do Beco, nº 444, no bairro do Jardim Calux, CEP 09895-720.

A I-Snack utilizará os serviços deste fornecedor para ajuste e reparação das obras estruturais, instalações elétricas e acabamentos diversos, a fim de se preparar para abertura da empresa e adequações à legislação necessária.

Além deste, outros fornecedores listados abaixo serão necessários:

Tabela 3 Relação de Fornecedores Iniciais

FORNECEDOR	PRODUTO	PAGAMENTO	AMEAÇA
Embalagens Alpha	Embalagens dos produtos	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
Equipamentos Betha	Equipamentos de Proteção Individual e Coletivo	À vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
Loja de departamento Omega	Equipamentos Eletrodomésticos, de cozinha Materiais e Móveis de Escritório	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
E-commerce Zetha	Equipamentos Eletrodomésticos, de cozinha Materiais e Móveis de Escritório	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
Loja Gama	Equipamentos Eletrodomésticos, de cozinha Materiais e Móveis de Escritório	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
999imprimir	Panfletos e Adesivos	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado
Hospedajá	Hospedagem de site e dados	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado

2.6.2 Principais Fornecedores Rotineiros

2.6.2.1 Fornecedor ZZZZZ (Companhia de Santo André)

Consideramos o ZZZZZ o nosso principal parceiro, pois está localizado na avenida dos Estados, 0000 – Vila Alphabeto, Santo André.

É uma empresa pública municipal, que tem compromisso de executar a política de abastecimento alimentar e controlar a comercialização e distribuição de hortifrutigranjeiros e outros produtos no munícipio.

Tem como objetivo integrar as diversas instâncias que compõem o perfil da política de abastecimento alimentar na região para alcançar um equilíbrio maior entre oferta, preço e qualidade dos produtos.

Os nossos produtos exigem produtos orgânicos, frescos e diversificados na sua composição. Procuramos desenvolver a parceria junto ao ZZZZZ devido à solidez da instituição, variação de produtos, abastecimento diário, sendo possível sempre encontrar produtos frescos e de boa qualidade, o que diminui consideravelmente qualquer ameaça à falta de fornecimento para nossa empresa. O risco é bastante pequeno, uma vez que podemos recorrer a qualquer outro distribuidor de São Paulo e da Grande São Paulo, pois os pagamentos serão efetuados à vista.

No ZZZZZ é possível encontrar diversos tipos de produtos, que utilizamos em nossos alimentos, por exemplo:

- Frutas;
- Verduras;
- Legumes;
- Ovos;
- Carnes (vermelha, peixe e frango);
- Oleaginosas;
- Grãos em geral.

Estamos a uma distância de 8,1 km, aproximadamente 16 minutos. Isso nos mostra uma grande oportunidade, pois permite manter um estoque baixo, com alta rotatividade e produtos sempre frescos, indo de encontro à nossa política de trabalho na produção e contribuindo para atender diretamente às necessidades e expectativas de nossos clientes.

2.6.2.2 - Parceiro Bebabev

Será o fornecedor de sucos definidos pela empresa I-Snack, oferecendo o Suco "Do além". Através de cadastramento na página do fornecedor (https://www.parceirobebav.com.br), é possível se tornar um cliente Bebabev.

A empresa fornece serviços de entrega em até 24 horas, quando solicitados até as 16h do dia anterior, além de conseguir efetuar entregas a qualquer hora, que pode ser programado até 14 dias, o que pode ser uma oportunidade de ganho na logística e armazenamento do estoque da bebida.

Possui ainda uma Central de Atendimento pelo telefone 0800-000-0000, para eventuais dúvidas e esclarecimentos. Tais possibilidades de entrega a curto prazo podem ser uma solução para um baixo estoque, além de um controle muito mais rigoroso sobre os prazos de vencimentos, uma vez que tal produto tem baixa durabilidade.

Ainda existe ameaças quanto à paralização de fabricação e fornecimento da bebida, a I-Snack percebeu que há uma inviabilidade inicial de fabricar sucos naturais pela dificuldade de conservação, então decidiu, no primeiro momento, oferecer um produto mais natural possível a seus clientes. Sobre esta ótica, pretende buscar outras oportunidades no mercado que possam suprir ou substituir tal defasagem no decorrer de nossa operação, questão que será revista futuramente.

Outros fornecedores rotineiros:

Tabela 4 Relação dos Fornecedores Rotineiros

FORNECEDOR	PRODUTO	PAGAMENTO	AMEAÇA
Sabesp	Água	À Vista	Não pode ser substituído pois é o único prestador
AES Eletropaulo	Eletricidade	À Vista	Não pode ser substituído pois é o único prestador
Comgás	Gás Natural encanado	À Vista	Não pode ser substituído pois é o único prestador
Net	Internet, pacote de dados e voz	À Vista	Fornecedor poderá ser facilmente substituído, uma vez que há vários no mercado

2.7 Análise da Atratividade do Mercado

Para poder avaliar e iniciar qualquer tipo de análise de atratividade do mercado, é indispensável e fundamental compreender as Cinco Forças de Porter, para compreender o contexto no qual que o negócio está inserido, além de demonstrar cada

um dos pontos a que está submetido: o poder de barganha dos fornecedores, as barreiras de entrada, as dificuldades e as ameaças de novos entrantes, o poder de barganha dos clientes, além das ameaças de produtos substitutivos, a fim de obter o conhecimento das dificuldades que serão encontradas para alcançar os objetivos.

Figura 24 Esquematização das Cinco Forças de Porter sobre o Negócio

Fonte: Autores, 2019.

2.7.1 Rivalidade Entre Concorrentes

A estratégia e o desenho apresentado de nosso modelo de negócio está diretamente ligada a pré-acordos estabelecidos com as instituições de ensino. É um nicho estritamente fechado, e a rivalidade é quase inexistente. A maior rivalidade de nosso negócio são os considerados rivais indiretos, sendo aqueles que apresentam outros tipos de produtos que podem ser substituídos pelos existentes em nosso portfólio.

2.7.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

A maioria de nossos produtos serão adquiridos através de um distribuidor comum (ZZZZZ), no qual as barganhas perderão forças, por existir vários concorrentes em diversas localidades.

2.7.3 Poder de Barganha dos clientes

Também será baixa a barganha dos clientes, uma vez que trabalharemos com kits de preços previamente definidos e publicados em nossos canais de comunicação. As políticas de preços deverão ser definidas para um determinado período, com atualizações de acordo com índices econômicos normais de mercado.

2.7.4 Ameaça de Novos Entrantes

Como dito anteriormente, qualquer concorrência que tente entrar nesse nicho terá uma grande barreira de entrada, que será a aprovação da instituição de ensino. Para se precaver quanto a esse tipo de entrada, podemos estabelecer contrato de exclusividade enquanto estivermos dentro da instituição.

2.7.5 Ameaça dos Produtos Substitutos

Esse é o maior risco e ameaça que a empresa possui numa análise do ambiente externo, uma vez que a cada esquina existe uma padaria, mercado, supermercado, onde podem ser encontrados alimentos que substituam nossos produtos. Alimentos sem os valores nutritivos ou a qualidade esperada, que, em momentos de aperto ou falta de tempo, acabam sendo utilizados.

3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO E OPERACIONAL

Hoje em dia ocorrem constantes alterações de processo com o objetivo de alcançar a excelência nos produtos e serviços prestados, assim como a busca contínua pelo aumento da eficiência produtiva e satisfação dos clientes.

Tais melhorias e/ ou mudanças são necessárias, devido aos valores percebidos pelos clientes, pela concorrência e surgimento de novas demandas, novas tecnologias, novos clientes e mercado.

Na I-Snack buscamos, de forma contínua, medir e melhorar nossos processos com foco em interação e análise de riscos que envolvam toda a empresa.

A empresa está estruturada de modo a atender o planejamento financeiro, pela gestão dos processos e atividades, com o objetivo de atender às diretrizes organizacionais estabelecidas.

Todos os processos foram desenvolvidos e implantados para manter a sustentabilidade do negócio e superar as expectativas de nossos stakeholders.

Desta forma a I-Snack entende que, para a preparação de qualquer produto ou prestação de serviços associados aos nossos clientes e processos interno, é imprescindível seguir as sistemáticas implantadas e a sequência de processo desenvolvida.

Como cultura organizacional, entendemos que quanto maior for a capacidade de implantar e aprimorar os processos, maior será a capacidade de aperfeiçoamento de nossas atividades.

O gerenciamento dos processos é realizado pelos gestores de forma prática, por meio de indicadores com metas desafiadoras e análise crítica mensal.

Trabalhamos com uma equipe de planejamento e desenvolvimento, de forma constante na busca de empresas “benchmarking” para comparar, entender, implan-

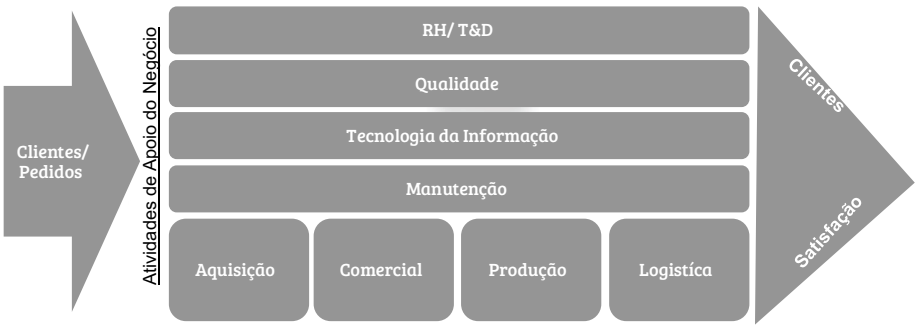
tar e melhorar processos e produtos, de modo a atingirmos a melhoria contínua e mantermos diferenciais no mercado em relação aos nossos concorrentes diretos e indiretos.

Por se tratar de uma empresa direcionada ao ramo de alimentos, nossa maior preocupação é com a qualidade dos produtos e serviços, desde a seleção e aquisição de matérias-primas até a entrega ao cliente final, obedecendo a rigorosos controles implantados de modo a trabalharmos preventivamente para eliminar a ocorrência de falhas em nossos processos/ produtos.

3.1 Estrutura de Operação

- Processo de aquisição;
- Processo comercial;
- Processo de desenvolvimento e treinamento (apoio);
- Processo de produção;
- Processo de logística;
- Processo de Tecnologia da Informação (apoio);
- Processo de manutenção (apoio);
- Processo de Qualidade.

Figura 25 Mapa da cadeia de valor da Qualidade da I-Snack



Fonte: Autores, 2019.

3.1.1. Processo de Aquisição

Nesse momento demonstraremos a sistemática de compras, pois, neste segmento, esse processo é muito importante para o sucesso do nosso negócio.

Quando envolvemos produtos alimentícios, não podemos permitir desvios ou variações significativas, pois poderiam afetar de forma significativa a qualidade dos produtos e consequentemente a satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas no negócio.

Temos como princípio utilizar produtos adequados, frescos, orgânicos e com qualidade assegurada, de modo a criar um valor diferenciado nos nossos produtos. A I-Snack desenvolveu um processo de aquisição com foco em qualidade 100% assegurada desde a contratação dos colaboradores até a contratação dos fornecedores.

O processo de compras realiza a gestão do estoque da empresa e levanta a necessidade de compras por intermédio do sistema informatizado, diariamente e/ ou quando necessário para atender à demanda dos pedidos.

Trabalhamos preventivamente de modo a evitar a falta de qualquer produto/ serviço direto ou indireto na fabricação ou preparação de nossos alimentos.

Procuramos trabalhar de forma eficiente a interação entre os processos de aquisição e vendas, para mantermos um estoque enxuto e suficiente para atender às demandas. Dessa forma conseguimos com o controle e armazenamento reduzir praticamente a zero o desperdício de produtos perecíveis.

Um dos focos da I-Snack é girar o estoque de forma rápida para conseguirmos manter os produtos sempre frescos, com o objetivo de surpreender o paladar dos clientes.

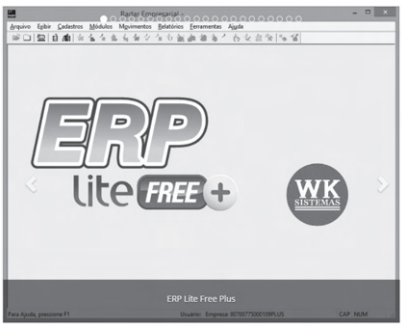
Para gerenciar esse processo, utilizamos o sistema "ERP Lite Free+", um sistema gratuito, que nos permite monitorá-lo de forma integrada, com eficiência, segurança e agilidade.

Nossa opção por esse sistema foi buscar o que há de melhor para a empresa, com baixo custo agregado. Esse sistema está planejado para o crescimento da estrutura da organização, se for necessário.

Buscamos parceria com a AWK Sistemas, pioneira no desenvolvimento em softwares de gestão, a qual, após apresentação da nossa necessidade e processo, nos disponibilizou um software projetado para apoiar a gestão e o crescimento da empresa.

Abaixo apresentamos o layout do nosso sistema.:

Figura 26 Tela de abertura do sistema de Gestão de Compras



Fonte: Autores, 2019.

A variedade das matérias-primas adquiridas pela I-Snack seguem abaixo:

- Material Direto – são classificados como insumos utilizados diretamente na preparação e fabricação dos produtos fornecidos pela I-Snack, gerando impacto direto na sua qualidade, por exemplo, frutas, pães, farinha integral, açúcar, sal, legumes, verduras, entre outros;
- Material Indireto – são classificados como insumos que não serão utilizados diretamente na preparação e fabricação dos produtos fornecidos pela I-Snack, não gerando impacto na qualidade dos produtos, por exemplo, os materiais de escritório;
- Serviços Diretos – são classificados como serviços contratados que possam afetar diretamente a qualidade do produto durante a preparação, fabricação e entrega, por exemplo, calibração de equipamentos, transporte, mão de obra terceirizada, consultorias, e outros;
- Serviços Indiretos – são classificados como serviços contratados que não afetam diretamente a qualidade do produto durante a preparação, fabricação e entrega, por exemplo, a manutenção predial externa.

3.1.1.1 *Seleção de Novos Fornecedores*

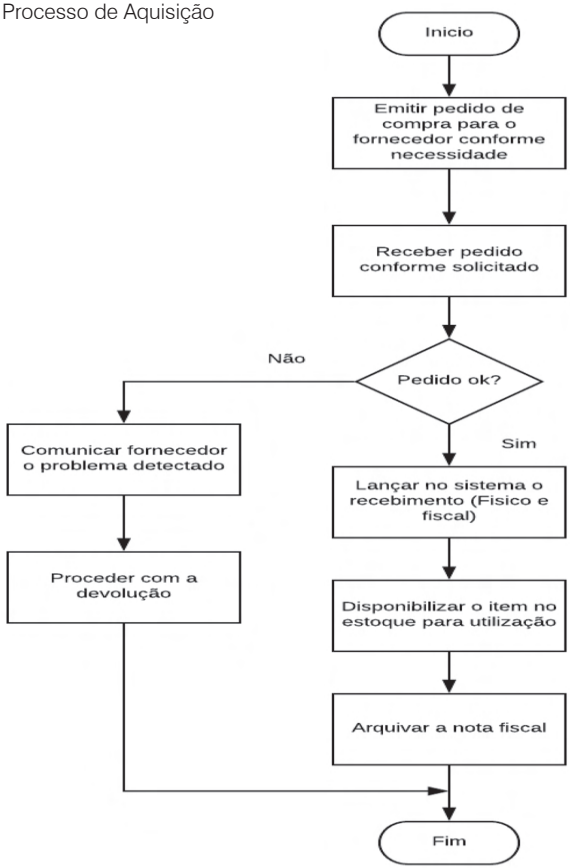
A I-Snack, no cumprimento dos requisitos das normas vigentes no âmbito alimentício regulamentados pela ANVISA e normas de qualidade aplicáveis em suas versões mais recentes e por desdobramento das necessidades e valores dos clientes, adota os critérios (conforme abaixo) como mandatórios para selecionar novos fornecedores:

- **Avaliação Comercial:** é a avaliação estratégica conduzida pelo processo de aquisição, que leva em consideração o conjunto de informações sobre preço, prazo de entrega, condições de pagamento, volume de negócios e outros fatores que possam influenciar o abastecimento na cadeia produtiva, na qual a I-Snack está inserida;
- **Avaliação Financeira:** consiste na coleta de informações estratégicas conduzidas pelo processo de aquisição sobre a idoneidade e solidez financeira do fornecedor em potencial, cujo resultado pode ser tratado confidencialmente;
- **Compromisso Social:** é a carta de "Relacionamento com o Fornecedor" assinada por um representante da direção do fornecedor em potencial, na qual são descritos os compromissos de conduta social estabelecidos pela I-Snack, que devem permear sua cadeia de fornecimento;
- **Compromisso Ambiental:** a I-Snack considera como diferencial positivo contar como seu fornecedor aquele que possuir certificação do seu sistema de gestão ambiental na base da ISO 14001 em sua versão mais recente, assim sendo o processo de aquisição deve intensificar seus esforços para concluir boas negociações com esta empresa. Nos casos em que não haja o certificado, o fornecedor deverá atender aos requisitos governamentais vigentes;

- **Sistema de Qualidade – Materiais e Serviços Diretos:** a seleção inicial de um potencial fornecedor deve ocorrer a partir da apresentação dos certificados dos sistemas de gestão da qualidade com base aos requisitos ISO 9001 em sua versão mais recente, emitido por organismo credenciado e com validade não expirada e com certificado de procedência da origem dos produtos no que tange a alimentos orgânicos, produtos naturais e produtos isentos de contaminações oriundas da matéria prima, produção ou transporte;
- **Serviços Ambientais ou de retirada de resíduos orgânicos:** no caso de novo fornecedor de serviços ambientais ou de retirada de resíduos orgânicos, o processo de aquisição deve providenciar para que seja realizada auditoria no sistema ambiental e garantir a disposição dos resíduos adquiridos, conforme definido em contrato.

As evidências apresentadas para a seleção de novos fornecedores devem ser analisadas e validadas pelo gestor do processo de aquisição, com aprovação do gestor do processo de qualidade e da diretoria da empresa I-Snack.

Figura 27 Fluxo de Processo de Aquisição



3.1.2 Processo Comercial

Hoje em dia nos deparamos com muitas opções de produtos no mercado, pouca diferenciação, maiores pressões dos clientes e aumento significativo da concorrência.

Pensando nisso, a I-Snack trabalha para otimizar o processo de vendas, buscando diferenciais que possam impactar de forma significativa a empresa e o cliente. Desenvolvemos um processo comercial que busca profissionais criativos, comprometidos e bem treinados, para termos a preferência dos compradores. Desenvolvemos canais de comunicação para vendas, por meio do aplicativo I-Snack e do site da empresa.

Disponibilizamos os produtos, combos, descrições, preços e promoções. Dessa maneira podemos realçar a nossa marca e atingir clientes sem que eles se desloquem de suas casas, oferecendo oportunidades, facilidades e otimização do tempo.

A nossa estratégia comercial visa a praticidade, facilidade e maior informação de nossos produtos para nossos clientes, de modo a otimizar o tempo da compra e buscar de forma contínua a fidelização e satisfação dos clientes.

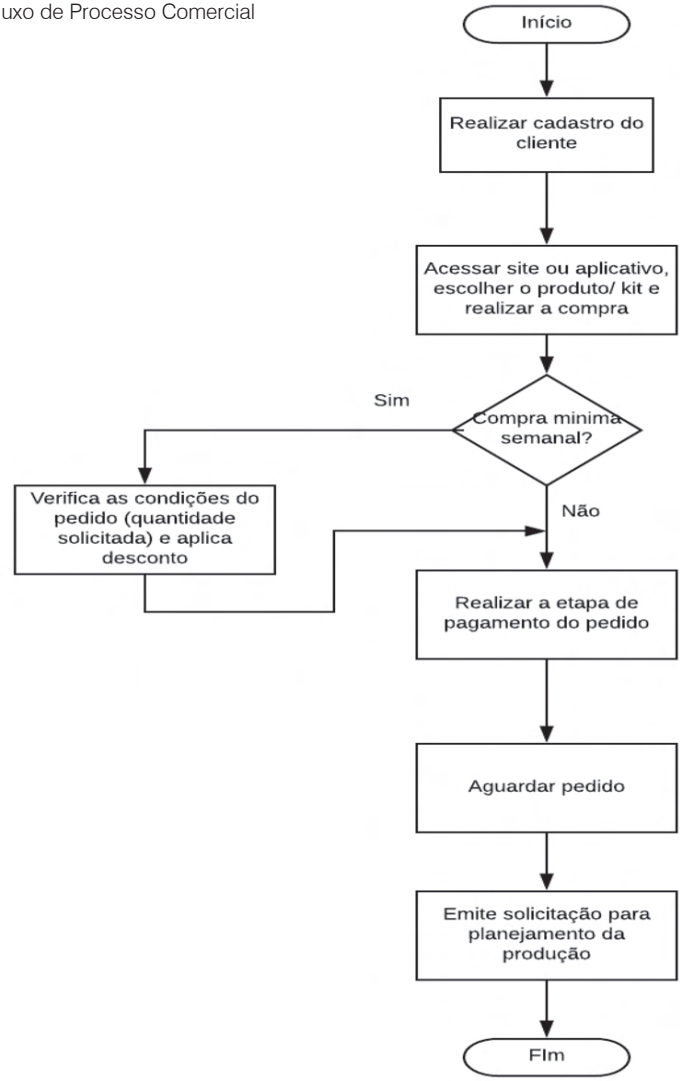
Trabalhamos de forma contínua para a melhoria dos sistemas, com objetivo de disponibilizarmos as mais novas tecnologias no que tange à compra on-line.

O processo comercial tem papel fundamental para a I-Snack, trata-se do cartão de visita da empresa.

Medimos de forma diária a satisfação de nossos clientes, por meio dos canais de vendas interativos, para entendermos suas dificuldades, anseios e necessidades. A área de vendas é o processo inicial para o planejamento e execução da produção dos produtos I-Snack, sendo também o principal canal de comunicação com nossos clientes.

Para o processo comercial também utilizamos o sistema “ERP Lite Free+”, integrado aos portais de vendas e demais áreas da empresa.

Figura 28 Fluxo de Processo Comercial



3.1.3 Processo de Produção

A demanda da produção surge de acordo com as compras realizadas pelos canais (aplicativo e site), porém levamos em conta os históricos referentes aos meses anteriores, para mantermos o mínimo possível de recursos, de modo a atendermos à demanda.

Os pedidos são direcionados de forma automática pelo sistema para o módulo de produção, onde iniciamos o processo de produção para atendimento ao prazo, de acordo com a necessidade do cliente.

O método de trabalho adotado pela I-Snack está implantado de forma simples, rápida e eficaz, e os funcionários fazem parte de um sistema de "linha de monta-

gem", respeitando uma rotina definida. O fluxo de processo e layout foram desenvolvidos de forma contínua para que os trabalhos sejam rápidos, podendo se adaptar a novas demandas ou tipos de produtos, buscando sempre aumentar a produtividade.

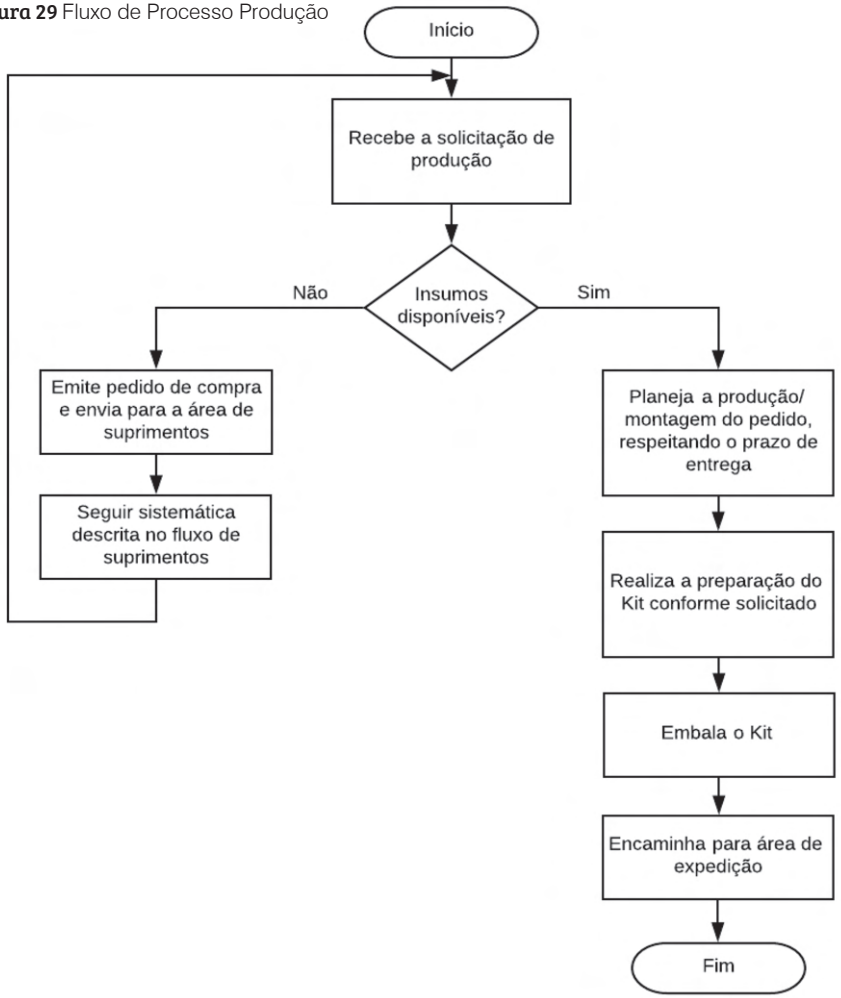
As etapas do processo são monitoradas de forma contínua, tanto no tempo quanto na visão voltada para a qualidade dos produtos e serviços.

A variedade de produtos oferecidos pela I-Snack inclui sanduíches, sucos, assados, chips, frutas, barras de cereal, entre outros.

Os produtos seguem um fluxo de processo relativamente simples de produção, envolvendo, muitas vezes, vários tipos de produtos fabricados ou montados no mesmo equipamento e pelo mesmo funcionário.

Trabalhamos com um processo padronizado para reduzir as variações e manter os produtos sempre frescos, saudáveis e com qualidade.

Figura 29 Fluxo de Processo Produção



3.1.4 Processo de Logística

Entendemos que, para realizar uma distribuição de alimentos de uma forma eficiente, são necessárias diversas etapas.

Acreditamos que o processo de logística é um dos mais importantes, pois estamos tratando de alimentação e precisamos pensar em conservar os produtos de forma adequada para mantermos a qualidade e durabilidade.

A gestão da cadeia do processo de produção de alimentos perecíveis é extremamente abrangente e complexa, porém os obstáculos aumentam na fase da distribuição dos alimentos.

Isso se deve às dificuldades em assegurar a qualidade do produto além da necessidade de manter os custos logísticos e os níveis de serviços sob controle, principalmente em uma região com dimensões, condições e de infraestrutura tão diversas.

Nosso tipo de segmento de produto engloba alimentos sem conservantes e com alta perecibilidade. Alimento perecíveis são aqueles que são sensíveis e qualquer tipo de deterioração, seja biológica, física ou química e que podem ter prejudicadas as suas qualidades para comercialização e consumo, se não forem devidamente acondicionados na origem, durante a produção e entrega aos clientes.

Nosso processo de logística interna e externa realiza análise adequada de distribuição de alimentos perecíveis, considerando os seguintes aspectos:

- Visão sistêmica de logística;
- Caracterização das restrições e condições para preservação;
- Acondicionamento (estoque, produção, embalagem e transporte).

O processo de logística é abrangente e integra o fluxo de materiais e informações, desde a fase do recebimento das matérias-primas, armazenamento, produção, distribuição e transporte, de modo a atender os clientes.

Nossa empresa divide o processo de logística em quatro etapas, sendo elas:

- Logística de suprimentos: caracteriza o início de um ciclo a partir da previsão de demanda, por exemplo lotes, compras, recebimento, estocagem de matérias-primas e insumos;
- Logística de produção: tem início com o planejamento, programação e controle da produção, por exemplo: lotes, produção, manuseio, movimentação interna e estoques em processo;

- Logística de armazenagem: recebe os fluxos da produção e providencia a movimentação e estocagem de produtos acabados, processamento e expedição de pedidos, sendo responsável por conservar o produto;
- Logística de distribuição e transporte: efetua o planejamento da distribuição dos produtos para os clientes.

O foco principal do processo de logística da I-Snack é fazer com que o produto chegue até o cliente final na hora certa e com qualidade. Para tanto, investimos em transporte preparado conforme as leis deste setor, com equipe treinada para garantir a alimentação saudável dos clientes.

Para definir o tipo de distribuição utilizada pela I-Snack, utilizamos os questionamentos com o objetivo de direcionar nosso processo da forma mais eficiente possível, sendo eles:

- Avaliar mercados, reais e potenciais, a serem trabalhados;
- Determinar as características, os comportamentos e as necessidades dos clientes, assim como a quantidade, dispersão geográfica e frequência de compra;
- Determinar as características essenciais dos produtos quanto às dimensões e graus de padronização;
- Definir as características dos intermediários quanto ao tipo de transporte, ao sistema de equipamentos e armazenagem, à Tecnologia da Informação, entre outros;
- Avaliar as características ambientais relativas às condições locais, à umidade e à temperatura;
- Avaliar as empresas envolvidas quanto à solidez financeira, aos produtos, aos níveis de serviço, ao marketing, à marca, entre outros.

3.1.4.1 Embalagem

Para o segmento alimentício, o tipo de embalagem interfere diretamente na preservação e qualidade dos produtos, portanto é o primeiro insumo que deve ser considerado para o negócio, tanto durante o processo produtivo, a expedição e o transporte até o cliente.

Levamos em consideração também que a apresentação visual do produto é essencial para aceitação e estímulo do desejo do consumidor.

Em paralelo, trabalhamos com a produção enxuta, sempre produzindo para entregar. Adotamos a metodologia de manter e entregar sempre os alimentos mais frescos possíveis para nossos clientes.

Trabalhamos com alguns tipos de embalagens que podem afetar diretamente a qualidade do produto e saúde dos clientes e, com base nesse ponto, dividimos e controlamos as seguintes classificações de embalagens:

Equipamento	Descrição	Valor
	Papel para embrulhar lanche	R$109,00 (1.000 unidades)
	Saco de Papel Kraft	R$108,00 (200 unidades)
	Guardanapo de papel	R$51,83 (5.000 unidades)
	Saquinho plástico	R$21,83 (300 unidades)
	Bandeja de isopor para lanches (quente ou frio)	R$26,00 (100 unidades)

Entendemos que existem alguns tipos de embalagens com funções diferenciadas em nossos produtos, sendo elas:

- Tipo de embalagem que está em contato direto com o alimento;
- Tipo de embalagem que envolve a embalagem do alimento (filme, bandejas, e outros);
- Tipo de embalagem externa que é utilizada para organização, transporte e apresentação dos produtos.

Para cada um, adotamos os controles necessários de modo a evitar contaminação do alimento e rompimento durante o processo de transporte.

3.1.4.2 Organização, Higienização e Temperaturas

Alimentos perecíveis merecem atenção especial quanto à forma de armazenamento e transporte, uma vez que estão sujeitos à contaminação por micro-organismos e deterioração em contato com o ambiente.[9]

O manuseio dos alimentos é um item que vai receber muita atenção dentro da I-Snack, uma vez que a contaminação de qualquer natureza por parte dos alimentos poderá ter um impacto bastante significativo para a imagem da companhia, e para isso, equipamentos de segurança serão obrigatoriamente necessários, conforme veremos no quadro a seguir:

9 AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **RESOLUÇÃO - RDC 216/2004**: Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação. 3 ed. Brasília, 2004. 44 p. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/389979/Cartilha+Boas+Pr%C3%A1ticas+para+Servi%C3%A7os+de+Alimenta%C3%A7%C3%A3o/d8671f20-2dfc-4071-b516-d59598701af0>. Acesso em: 10 set. 2018.

Tabela 5 Quadro de Equipamento de Proteção Individual

EPI	Descrição	Valor
	• Botas de borracha branca (produção)	R$23,50
	• Luvas de látex descartáveis	R$15,73 (com 100 unidades)
	• Sapato de borracha branco (administrativo)	R$69,90
	• Touca descartável em TNT	R$11,90 (com 100 unidades)
	• Avental impermeável PVC branco	R$6,25
	• Luvas nítricas descartáveis	R$19,98
	• Máscara TNT tripla com elástico	R$6,69 (com 50 unidades)
	• Luva térmica cano longo	R$13,90
	• Luva plástica	R$15,18 (com 100 unidades)
	• Óculos de segurança	R$7,95
	• Japona de Nylon Térmica para câmara fria Branca	R$69,00
	Uniforme feminino (Produção) Composto por Jaleco Branco e Calca Branca	R$84,90
	Uniforme Masculino (Produção) Composto por Jaleco Branco e Calca Branca	R$90,00

O armazenamento nas dependências da empresa e nos meios de transporte deve ter a temperatura ideal para preservação das propriedades do alimento. Os locais precisam ser constantemente higienizados, para que não ocorra nenhum risco de contaminação, de acordo com os padrões da Agência Nacional de Vigilância Sanitária _ ANVISA.

A I-Snack está localizada de forma estratégica com fácil acesso aos grandes centros de Santo André, São Caetano do Sul e São Bernardo do Campo, onde estão localizados nossos clientes, facilitando assim o transporte e a entrega dos alimentos aos clientes finais.

• Veículos para transporte e entrega

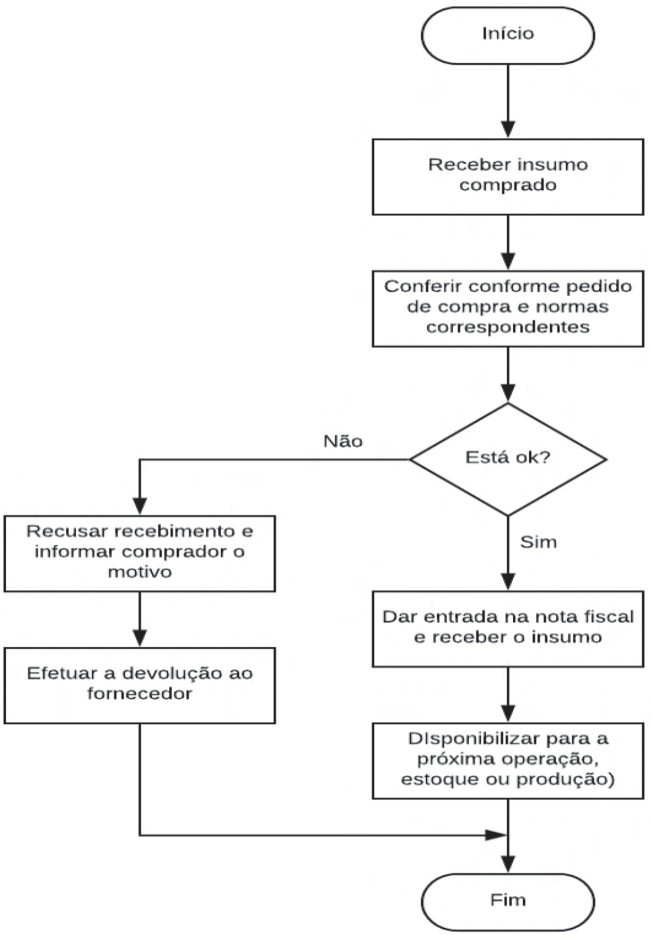
Para o transporte dos produtos, vamos utilizar dois tipos de veículos aprovados de acordo com as leis regulamentares. O transporte é de propriedade da empresa, totalmente controlado e validado conforme as normas vigentes.

Figura 30 Veículo de Quatro Rodas Tipo Furgão

Figura 31 Veículo de Três Rodas Tipo "Motoneta" com Caixa Transportadora

Ambos os casos atendem às leis e normas vigentes para transporte de alimentos, conforme Portaria SVS/MS, número 326, de 30 de julho de 1997 e Resolução-RDC da Anvisa número 275, de 21 de outubro de 2002, e leis referente ao estado de São Paulo e região do ABC, conforme lei número 8.080, de 19 de setembro de 1990.

Figura 32 Fluxo de Processo de Logística (Entrada de insumos)



A seguir alguns itens de compra do estoque inicial, que se fará necessário para contemplar a produção da primeira semana, uma vez que os produtos de insumos são perecíveis e de pouca duração.

Tabela 6 Itens de Compra do Estoque Inicial

Produtos	Unidades de medidas	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Foto Ilustrativa	Fornecedor
Suco	Unid.	6800	2,00	13.600,00		Do ALÉM
Peito de frango	Kg	150	6,00	900,00		Zzzzz
Maionese light	Kg	20	13,33	266,60		Zzzzz
Alface americana	Kg	10	18,00	180,00		Zzzzz
Tomate	Kg	45	1,25	56,25		Zzzzz
Pão de Hambúrguer integral	Kg	100	8,50	850,00		Zzzzz
Coxão duro	Kg	100	18,00	1.800,00		Zzzzz
Queijo branco light	Kg	150	29,00	4.350,00		Zzzzz
Peito de peru light	Kg	20	58,00	1.160,00		Zzzzz
Pão de forma integral	Kg	50	13,40	670,00		Zzzzz
Ricota light	Kg	50	22,00	1.100,00		Zzzzz
Atum	Kg	30	26,50	795,00		Zzzzz
Cenoura	Kg	30	1,25	37,50		Zzzzz
Iogurte desnatado	Kg	20	11,40	228,00		Zzzzz
Farinha integral	Kg	100	6,39	639,00		Zzzzz
Castanha de caju	Kg	15	78,50	1.177,50		Zzzzz
Aveia	Kg	15	11,50	172,50		Zzzzz
Quinoa	Kg	15	26,80	402,00		Zzzzz
Polvilho azedo	Kg	20	5,10	102,00		Zzzzz
Linhaça dourada	Kg	20	12,00	240,00		Zzzzz
Chia	Kg	20	18,00	360,00		Zzzzz
Leite desnatado	Lt	50	3,45	172,50		Zzzzz
Ovos	Dz.	60	3,36	201,60		Zzzzz
Queijo branco	Kg	100	29,00	2.900,00		zzzzz
Milho	Kg	25	6,40	160,00		zzzzz
Mel	Kg	5	33,60	168,00		zzzzz
Chocolate 70%	Kg	10	13,00	130,00		zzzzz
Açúcar mascavo	Kg	5	9,50	47,50		zzzzz
Batata doce	Kg	15	4,49	67,35		zzzzz
Azeite extra -virgem	l.	10	23,80	238,00		zzzzz
Mandioquinha	Kg	15	8,79	131,85		zzzzz
Banana prata	Kg	40	3,50	140,00		zzzzz
Maçã	Kg	40	2,92	116,80		zzzzz
Canela em pó	Kg	2	23,90	47,80		zzzzz
Chocolate em pó 100% cacau	Kg	5	19,80	99,00		zzzzz
Coco flocos seco	Kg	8	14,00	112,00		zzzzz
Tâmara	Kg	8	27,90	223,20		zzzzz
Ameixa seca	Kg	8	18,50	148,00		zzzzz
Castanha do Pará	Kg	8	76,50	612,00		zzzzz
Morango	Kg	8	11,50	92,00		zzzzz
Uva passa	Kg	15	16,50	247,50		zzzzz
Granola	Kg	10	15,50	155,00		Zzzzz

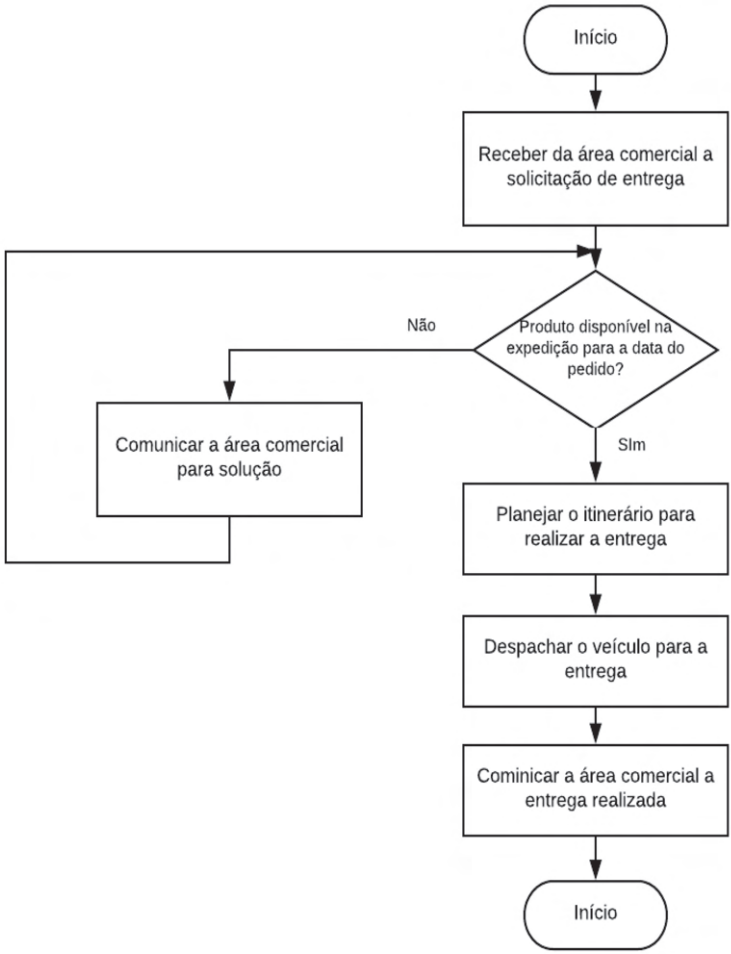
Tabela 7 Itens de Equipamentos de Segurança em Estoque Inicial

Material	Unidade	Quantidade	Valor Unitário	Valor total	Foto Ilustrativa	Fornecedor
Touca descartável	Pacote (100 unidades)	1	11,90	11,90		Equipamentos Alpha
Avental Impermeável PVC	Unidade	5	6,25	31,25		Equipamentos Alpha
Bota de borracha	Unidade	3	23,50	70,50		Equipamentos Alpha
Máscara TNT tripla	Pacote (50 unidades)	5	6,69	33,45		Equipamentos Alpha
Luva nítrica descartável	Unidade	5	19,79	98,95		Equipamentos Alpha
Luva de látex descartáveis	Pacote (100 unidades)	1	15,49	15,49		Equipamentos Alpha
Luva Térmica cano longo	Unidade	4	13,90	55,60		Equipamentos Alpha
Óculos de segurança	Unidade	6	7,95	47,70		Equipamentos Alpha
Uniforme Produção Feminino	Unidade	4	84,90	339,60		Equipamentos Alpha
Uniforme Produção Masculino	Unidade	4	90,00	360,00		Equipamentos Alpha

Tabela 8 Itens de Embalagens em Estoque Inicial

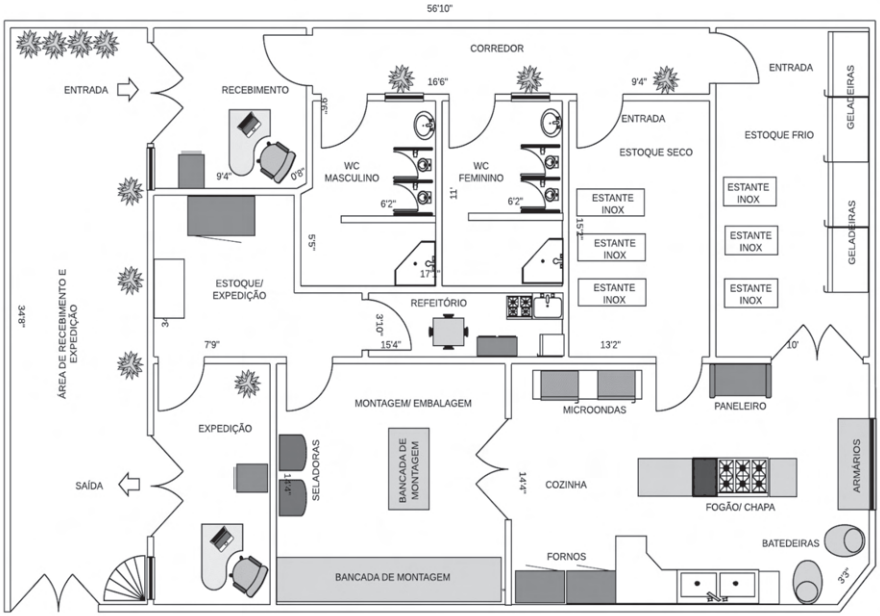
Material	Unidade	Quantidade	valor Unitário	valor total	Foto Ilustrativa	Fornecedor
Papel para embrulhar	Pacote (1000 unidades)	10	46,00	460,00		Embalagens Betha
Guardanapo de Papel	Pacote (5000 unidades)	20	51,83	1.036,60		Embalagens Betha
Saquinho plástico	Pacote (300 unidades)	35	21,83	764,05		Embalagens Betha
Bandeja de isopor	Pacote (100 unidades)	100	26,00	2.600,00		Embalagens Betha
Saco de Papel Kraft	Pacotes (200 unidades)	100	57,00	5.700,00		Embalagens Betha

Figura 33 Fluxo de Processo de Logística (Entrega de produtos)



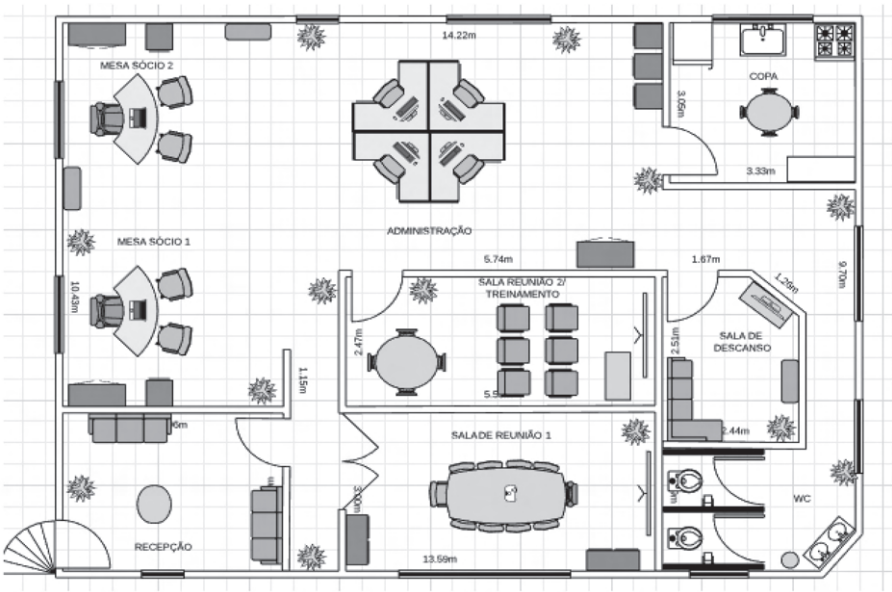
Para que todos estes processos possam acontecer de maneira eficiente, um layout sequencial, facilitando a entrada, a produção e a saída dos produtos, foi desenvolvido para o processo de produção, conforme a seguir:

Figura 34 Layout da área de produção da I-Snack



Além do layout de produção, também criamos um ambiente para os funcionários que efetuaram os serviços de apoio e controle, de forma que fosse ergonômico, e proporcionasse bem-estar e motivação aos funcionários.

Figura 35 Layout da Área Administrativa da I-Snack



3.1.5 Processo de Gestão da Qualidade

Adotamos um programa de controle da qualidade em nossos processos de forma eficaz.

Entendemos que esse ponto representa uma vantagem competitiva perante nossos concorrentes. Isso porque, com um programa de qualidade, é possível se resguardar de eventuais problemas que possam gerar riscos à saúde dos clientes, consequentemente manchando a imagem e reputação da empresa.

A gestão da qualidade em nossos processos assegura o atendimento às normas vigentes, além de auxiliar no atendimento às necessidades e expectativas de nossos clientes.

Adotamos um programa de visita às nossas instalações para aproximar mais os clientes à empresa. O foco é demonstrar a qualidade empregada em nossos processos, fazendo com que possamos aumentar sua confiabilidade e manter sua fidelidade.

Escolher produtos adequados, proporcionar atenção constante, verificar a qualificação dos fornecedores, priorizar produtos, entre outras necessidades, estão entre as responsabilidades da área da qualidade em conjunto com as demais áreas e os profissionais da empresa, tendo em vista de que obter qualidade é dever de todos.

A qualidade dos alimentos engloba um conjunto de importantes fatores que garantem suas características nutricionais, sanitárias e higiene.

Duas características principais devem ser observadas no controle de qualidade na I-Snack, sendo elas:

- Segurança alimentar: engloba parâmetros e exigências mínimas necessárias para não colocar em risco a saúde do consumidor. Neste caso, as características que devem ser observadas no produto são as exigências dos órgãos de inspeção e fiscalização. Para assegurar de que tais exigências sejam cumpridas, nossa equipe de qualidade e os funcionários em geral vão empregar as metodologias de análises de alimentos disponíveis em nossos laboratórios e em laboratórios externos, quando for necessário;
- Padrões de qualidade na apresentação do produto: utilizamos técnicas que ajudam o cliente na decisão da compra do nosso produto. Neste caso, a área da qualidade, aliada à área comercial, aplica métodos e processos que avaliam o que o consumidor quer, suas expectativas e necessidade, obtendo informações relevantes sobre o que o cliente espera de um produto, de lanches saudáveis para seus filhos (as), incluindo embalagens, entre outros.

Ao implantarmos a gestão da qualidade de alimentos e processo na I-Snack, estamos cuidando para que todas as etapas de produção estejam conforme os pa-

drões exigidos por lei e pelos consumidores. Desta maneira, o risco será menor, ao termos controle dos riscos indesejáveis, que podem interferir na imagem da empresa.

O objetivo principal da empresa é oferecer ao consumidor alimentos de qualidade, portanto alguns processos como boas práticas e certificações devem ser aplicados e atualizados constantemente.

3.1.5.1 Boas Práticas de Fabricação

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), as boas práticas de fabricação abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com regulamentos técnicos.

A I-Snack adota as melhores práticas de higiene e segurança na compra, armazenamento, preparação, entrega e venda dos seus produtos, de modo a oferecer alimentos nutritivos e saudáveis aos consumidores.

Existem uma série de regulamentos na legislação brasileira, que estabelecem os critérios de boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos. Esses regulamentos são publicados pela ANVISA e devem ser seguidos por todos os estabelecimentos que realizam manipulação ou comercialização de alimentos. O seu cumprimento é verificado por órgãos federais, estaduais ou municipais.

3.1.6 Processo de Manutenção

A área da manutenção da I-Snack é responsável por assegurar a confiabilidade e a disponibilidade dos equipamentos industriais, de forma a atender nosso processo de produção com preservação do meio ambiente, segurança, confiabilidade e custos adequados, exercendo um papel estratégico, sendo um dos diferenciais da nossa empresa.

Trabalhamos para que a manutenção cumpra o seu papel com o processo produtivo, garantindo um planejamento preventivo, preditivo e atuando de forma corretiva quando necessário. Empregamos recursos humanos, tecnológicos, financeiros para acompanhar o processo produtivo e manter a produtividade, garantindo a entrega dos produtos aos clientes finais.

A manutenção é planejada para detectar e tratar anormalidades dos equipamentos antes que eles possam produzir defeitos ou perdas. O objetivo principal é o desenvolvimento de um sistema que promova a eliminação de atividades não programadas.

Adotamos três tipos de manutenção, que envolvem:

- Conservação;
- Adequação;

- Restauração;
- Substituição;
- Prevenção dos equipamentos de forma técnica e suficiente para alcançar os objetivos.

3.1.6.1 Manutenção Corretiva

A manutenção corretiva é a forma mais óbvia e mais primária de manutenção, pode sintetizar-se pelo ciclo "quebra-repara", ou seja, o reparo dos equipamentos após a avaria.

Constitui a forma mais cara de manutenção quando encarada do ponto de vista total do sistema.

3.1.6.2 Manutenção preventiva

A manutenção preventiva é realizada para reduzir ou evitar falha ou diminuição no desempenho, obedecendo a um plano previamente elaborado, baseado em intervalos de tempo. Existem alguns fatores que devem ser levados em consideração para adotar a manutenção preventiva:

- Quando não é possível a manutenção preditiva;
- Com aspectos relacionados à segurança pessoal;
- Para substituição de componentes;
- Com riscos de agressão ao meio ambiente.

3.1.6.3 Manutenção Preditiva

Na manutenção preditiva, o monitoramento das condições mecânicas reais das máquinas e o sistema operacional dos processos vão assegurar o intervalo máximo entre reparos. O objetivo deste tipo de manutenção é prevenir falhas nos equipamentos ou sistemas através de acompanhamento de parâmetros diversos, permitindo a operação contínua do equipamento pelo maior tempo possível.

3.1.7 Tecnologia da Informação

A nossa área de Tecnologia da Informação trabalha como suporte para todo processo produtivo, áreas administrativas e gestão dos sistemas informatizados utilizados para as vendas.

Trabalhamos para padronizar todas as atividades da empresa relacionadas à Tecnologia da Informação, levando-se a um elevado nível de qualidade e excelência. Com os processos de TI, os serviços têm garantia de entrega, independentemente de quem os execute.

Entendemos que com a ausência desse processo, a empresa praticamente não existiria, tendo em vista de que todas as vendas são realizadas via aplicativos e site.

A presença da gestão da Tecnologia da Informação, aliada aos processos bem definidos e geridos, permite que qualquer colaborador da área atenda aos requisitos de maneira satisfatória, mesmo em situações críticas e emergenciais.

Consideramos este processo como parte integral e essencial do gerenciamento de todos os processos do nosso negócio, e por isso disponibilizamos recursos e investimentos de forma frequente para a busca da melhoria contínua desses processos e produtos.

Utilizamos de forma eficiente os recursos disponibilizados para contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos negócios da organização.

As ferramentas da Tecnologia da Informação contribuem para gerenciar o grande volume de informações recebidas e enviadas no processo das vendas pelo aplicativo e site, realizando backup automáticos para armazenamento dos dados e pedidos dos clientes. Isso é essencial para otimizar o processo e manter a disponibilidade do sistema para nossos colaboradores e clientes.

3.1.8 Processo de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos tem papel fundamental dentro da empresa, possuindo diversas tarefas operacionais e estratégicas para realizar.

O processo de Recursos Humanos tem fundamental importância para aumentar a eficiência dos processos, trabalhando na seleção, integração, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A área de Recursos Humanos é indispensável para a empresa, pois é por intermédio das pessoas que os valores e princípios da organização se transformam nas ações que consolidam a nossa imagem.

Essa é a principal missão da área de Recursos Humanos – administrar os talentos de uma organização, fazendo com que imprimam a verdadeira razão de ser do negócio.

Abaixo listamos as principais atividades que a área de Recursos Humanos vai desempenhar e nos tornar diferentes e competitivos no mercado:

- Processo dinâmico de recrutamento e seleção – somos cientes de que a captação de talentos é um dos momentos mais cruciais em uma organiza-

ção, afinal, pois é por meio dela que a empresa incorpora colaboradores que podem contribuir para o seu crescimento ou fracasso;

- Reconhecimento dos colaboradores – trabalhamos de modo a reconhecer nossos colaboradores em troca dos trabalhos prestados, definindo uma remuneração justa, alinhada com os benefícios que a empresa oferece. Acompanhamos com de pesquisas de mercado, "benchmarks", os salários utilizados pelos concorrentes e empresas da mesma região onde estamos localizados;
- Motivação dos colaboradores – a motivação é algo pessoal e intransferível. No entanto, entendemos que as condições do ambiente de trabalho, nos quais o indivíduo está inserido, possuem influência sobre a sua motivação, a chamada motivação extrínseca, e podem estimular bons sentimentos e sensações em relação ao trabalho. É de responsabilidade da área de Recursos Humanos fazer com que as coisas funcionem bem, dentro da empresa, propiciando um clima agradável, produtivo e estimulante. Todo esse trabalho reflete nas equipes, engajando-as e fazendo com que compartilhem dos mesmos propósitos e possuam um objetivo em comum;
- Treinamento e capacitação – esta prática é importante e alinha os colaboradores às expectativas da empresa, ao mesmo tempo em que aperfeiçoa e desenvolve as habilidades existentes de cada pessoa. Para que o treinamento se torne mais atrativo, a área de recursos humanos aposta em meios inovadores para aplicá-lo, levando em consideração também profissionais reconhecidos e estrutura atrativa e desafiadora;
- Valorização do capital intelectual – busca o reconhecimento e a valorização do capital intelectual da empresa. Ter um ambiente favorável para investir é outro benefício gerado pelo ambiente ou pela influência da área de recursos humanos. Em empresas do nosso segmento e porte, é importante e indispensável esse agregador de valor. Além de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da equipe e da empresa, a valorização do capital intelectual nos permite estimular a criatividade e a inovação, proporcionar novos aprendizados e contribuir para a vivência de novas experiências, portanto, a gestão do conhecimento implica conhecer, avaliar e distribuir o uso da informação e do conhecimento de forma assertiva. Assim poupa-se tempo e evita-se o desperdício de talentos;
- Avaliações de desempenho – medimos o desempenho de nossos colaboradores de forma a descobrir o que ainda está errado e o que pode ser feito para melhorar a performance dos colaboradores. Os benefícios que

essa ferramenta nos traz servem para mapear as competência e metas da equipe, definir e acompanhar os prazos estabelecidos, o conhecimento em 360 graus do que está sendo desenvolvido pelo colaborador e conhecer os principais gargalos, com ações mais assertivas sobre eles;

- Feedback – é essencial que os colaboradores obtenham retorno sobre tudo o que é avaliado a seu respeito. O feedback é uma ferramenta que utilizamos para o desenvolvimento e que impulsiona a reação do colaborador em direção ao seu melhor resultado. A área de recursos humanos é a responsável em disseminar a prática dessa ferramenta, porém a responsabilidade é do gestor da área de aplicar o feedback para seus colaboradores. Com essa ferramenta conseguimos trabalhar de forma mais eficiente, alavancando os resultados da empresa e trabalhando de forma a motivar nossos colaboradores para alcançar os mais altos níveis de trabalho.

3.1.9 Equipamentos e Máquinas

A I-Snack optou por buscar um local no mercado e estabelecer sua localização na cidade de São Caetano do Sul, como já foi informado anteriormente.

Algumas benfeitorias deverão ser efetuadas no imóvel, e para isso, verificamos as necessidades dos equipamentos que deverão ser adquiridos para a melhor execução das atividades.

Tabela 9 Quadro de Equipamentos Necessários para a Produção

Equipamento	Descrição	Quantidade	Valor
	Forno Industrial Médio Gás Pedra Refratária	2	R$827,10 (unidade)
	Geladeira/Refrigerador Comercial Inox 4 Portas	2	R$3.780,00 (unidade)
	Estante Inox	4	R$1.199,00
	Fogão Industrial 6 Bocas com forno e chapa	1	R$1.399,00
	Mesa de Serviço em inox	5	R$360,00 (unidade)
	Batedeira Planetária 12 Litros	2	R$2.151,00 (unidade)
	Micro-ondas	2	R$299,99 (unidade)
	Liquidificador industrial 6 Litros	2	R$426,60 (unidade)
	Estufa Elétrica	1	R$3.200,00
	Máquina seladora	2	R$479,00

3.2 Gestão da Qualidade e Controles

O compromisso da I-Snack com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, dos produtos e serviços, será fruto do trabalho consciente, seguro e competente de toda a equipe, pois vamos assegurar:

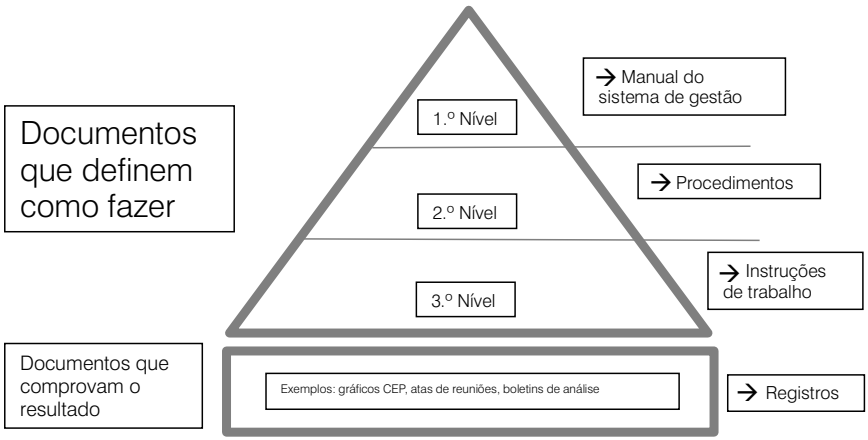
- Satisfação das necessidades e expectativas de nossos clientes;
- Alta qualidade dos produtos vendidos;
- Lucratividade de nossa empresa;
- Qualidade de vida de nossos funcionários;
- Papel social da empresa na comunidade.

3.2.1 Estrutura Básica da Documentação

Segundo RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN (2010, p. 54), "A estrutura documental do SGQ é uma estrutura hierarquizada, na qual o Manual da Qualidade é o documento de nível mais elevado".[10]

A figura abaixo ilustra uma estrutura típica, bastante comum nas organizações que aplicam o sistema.

Figura 36 Estrutura Básica dos Documentos de Gestão



10 RIBEIRO NETO, João Batista M.; TAVARES, José da Cunha; HOFFMANN, Silvana Carvalho. **Sistemas de Gestão Integrados:** Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e saúde do trabalho. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010. p.362

3.2.2 Identificação dos Processos e suas Interrelações

Por meio mapeamento de todos os processos de trabalhos, utilizando a ferramenta de ***fluxograma***, conseguimos medir as ações necessárias e todas as suas relações, e identificar o caminho real e ideal para o produto a ser confeccionado de uma maneira segura e sem risco.

Com o mapeamento dos processos também será possível identificar cada uma das atividades críticas, assegurando controle sobre tais atividades e medindo a eficiência e eficácia dos processos.

3.2.3 Sistematização dos Processos

Para que os processos de trabalho garantam uma constância e padrões de execução, Procedimentos Operacionais Padrão (POP) ou Instruções de Trabalhos (IT) serão desenvolvidos para cada uma das atividades dentro do processo produtivo ou das tarefas de apoio.

Rocha (2012)[11] explica que o POP é diferente de uma rotina convencional, pois deve conter uma estrutura mínima, que é composta por definição, objetivo, material utilizado, procedimento técnico, recomendações, responsabilidade e referências. Gourevitch e Morris (2008)[12] conceituam o POP como um documento organizacional que descreve o trabalho com todos os detalhes para executá-lo.

O uso de um POP tem o objetivo de padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento correto do processo. Ou seja, um POP coerente garante ao usuário que, em qualquer momento que ele se dirija ao estabelecimento, as ações tomadas para garantir a qualidade sejam as mesmas, de um turno para outro, de um dia para outro. Desta forma, aumenta-se a previsibilidade de seus resultados, minimizando as variações causadas por imperícia e adaptações aleatórias, independente de falta, ausência parcial ou férias de um funcionário.

Para elaborar um Procedimento Operacional Padrão, a metodologia será de acompanhamento do executante da tarefa, e esta irá colaborar com o desenvolver do procedimento, descrevendo cada etapa e cada detalhe da atividade, uma vez que ele é o dono do processo e o conhece mais do que ninguém.

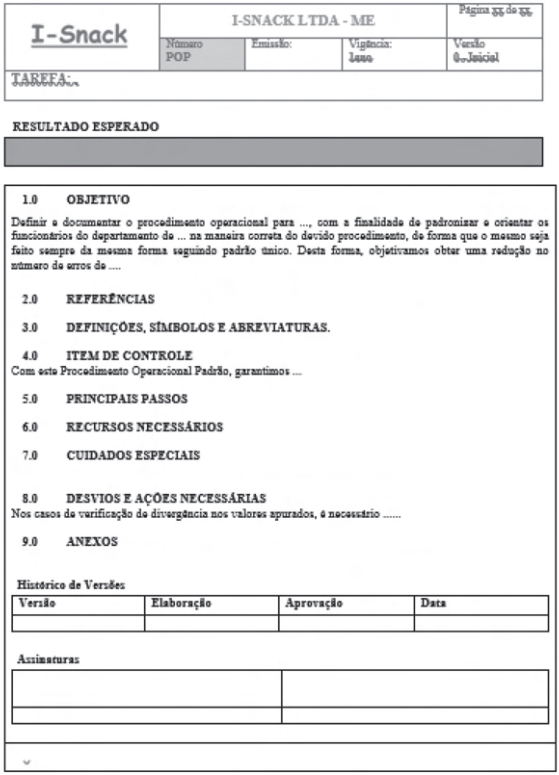
Cada uma das receitas e cada um dos procedimentos de preparo também serão descritos em procedimento operacional, o que garantirá sempre o mesmo sabor e a mesma qualidade de preparo.

---

11 ROCHA, Francisca Cecília Viana. Manual de Procedimentos Operacionais Padrão de Enfermagem do Hospital Getulio Vargas. 1. ed. Teresina: HGV, 2012. p.149.

12 GOUREVITCH, Philip; MORRIS, Errol. Procedimento operacional padrão: uma história de guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

Figura 37 Modelo do Procedimento Operacional Padrão a Ser Confeccionado



I-Snack	I-SNACK LTDA - ME			Página xx de xx
	Número POP	Emissão:	Vigência: 1ano	Versão 0 - Inicial
TAREFA:				

RESULTADO ESPERADO

1.0 OBJETIVO

Definir e documentar o procedimento operacional para ..., com a finalidade de padronizar e orientar os funcionários do departamento de ... na maneira correta do devido procedimento, de forma que o mesmo seja feito sempre da mesma forma seguindo padrão único. Desta forma, objetivamos obter uma redução no número de erros de ....

2.0 REFERÊNCIAS

3.0 DEFINIÇÕES, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS.

4.0 ITEM DE CONTROLE

Com este Procedimento Operacional Padrão, garantimos ...

5.0 PRINCIPAIS PASSOS

6.0 RECURSOS NECESSÁRIOS

7.0 CUIDADOS ESPECIAIS

8.0 DESVIOS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Nos casos de verificação de divergência nos valores apurados, é necessário .....

9.0 ANEXOS

Histórico de Versões

Versão	Elaboração	Aprovação	Data

Assinaturas

Com a padronização de todas as atividades, o Gerenciamento de Qualidade prevê que seu processo no **Gerenciamento de estabilização** será satisfatório.

Para um **gerenciamento de melhoria**, várias ferramentas de qualidade serão utilizadas para conhecimento da raiz de seus problemas.

FERRAMENTA	POR QUE USAR?	QUANDO USAR?	QUEM?
Gráfico de Pareto	Para estratificar os motivos causadores dos problemas	Para ordenar a frequência de ocorrências, do maior para o menor, permitindo a priorização das causas	Responsável pela área de qualidade
Diagrama de Ishikawa	Para identificar a causa raiz de um determinado problema (causas comuns e causas especiais)	Quando ocorrer falha em qualquer processo, gerando um problema	Gerente da área responsável
5W2H	Para efetuar a criação de planos de ação, determinando o que fazer, quando e por que fazer, os prazos e responsabilidades	Sempre que for identificado um desvio no padrão de qualidade que necessite de melhoria	Gerente da área responsável, com auxílio de todos envolvidos

3.2.4 Monitorar, Medir e Analisar Resultados

Segundo o IPEM (Instituto de Pesos e Medidas):

"Medir é comparar uma grandeza com uma outra, de mesma natureza, tomada como padrão, então a Medição é o conjunto de operações que tem por objetivo determinar o valor de uma grandeza"[13].

O Monitoramento é o acompanhamento contínuo de um projeto ou processo com base em valores predeterminados. Segundo a ISO (2005), monitoramento é definido como:

"Determinação da situação de um sistema, um processo, um produto, um serviço ou uma atividade."[14]

Para que nosso monitoramento possa dar suporte ao Gerenciamento da Qualidade, estabeleceremos alguns indicadores (KPI), onde poderemos acompanhar e analisar frequentemente a evolução da melhoria contínua.

3.2.5 Indicadores de Qualidade

Para definição dos indicadores de qualidade no processo produtivo, a I-Snack buscou identificar as necessidades e expectativas de seus clientes, criando a partir daí um padrão de produto capaz de assegurar o atendimento dessas necessidades.

Vale ressaltar, que ao longo de todo o processo produtivo (fornecedor, recebimento/estoque, pré-preparo, preparo, distribuição e cliente) são estabelecidos e realizados, em cada etapa, controles necessários para a manutenção dos níveis de qualidade do produto e atendimento do padrão especificado.

Norteadores de qualidade do produto:

- **Aspecto visual:** critério de mensuração da aparência do produto (cor, uniformidade, e outros);
- **Subpeso/Sobrepeso:** critério de mensuração do peso do produto, visando ao cumprimento do peso líquido estabelecido na embalagem do produto;
- **Sabor/Odor:** critério de mensuração do sabor do produto conforme padrão estabelecido;
- **Textura:** critério de mensuração da conformidade e crocância do produto;
- **Embalagem:** critério de mensuração da conformidade da embalagem (vedação, data de validade etc.);

13 SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo. Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo. **Conceitos Básicos sobre medição**. 2013. Disponível em: <http://www.ipem.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=258>. Acesso em: 16 ago. 2018.

14 **ISO 9000:** REQUISITO 9.1 - MEDIÇÃO, AVALIAÇÃO E ANÁLISE E AVALIAÇÃO. São Paulo, 2005.

- **Data de validade:** critério de avaliação da data de validade dos insumos e produto acabado após ser embalado;
- **Umidade:** critério de mensuração do atendimento da especificação de percentagem de umidade do produto de modo a garantir a manutenção de sua crocância e sabor até o final do seu prazo de validade;
- **Desperdício:** critério de mensuração dos fatores de produção que geram o desperdício e consequentemente a perda da eficiência na produção;
- **SAC:** critério de mensuração do nível de reclamações realizados pelos clientes, por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor, em decorrência de percepção de desvio de qualidade do produto.

Norteadores para atendimento da qualidade esperada pelo cliente:

FALCONI (1999)[15] descreve que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente. Desta forma, definimos os seguintes norteadores para buscarmos a satisfação dos clientes I-Snack:

- **Confiabilidade:** os clientes procuram serviços com garantia de prazo, exatidão e confiabilidade;
- **Responsabilidade:** sua importância está na possibilidade ou não do fornecedor resolver as queixas e problemas imediatos dos serviços requisitados pelo cliente;
- **Adaptabilidade:** os clientes verificam se o fornecedor possui habilidade para ajustar o serviço de forma a atender às suas necessidades;
- **Comunicação:** os clientes avaliam a capacidade do fornecedor de mantê-los informados sobre o serviço numa linguagem que eles entendam, além de ouvir suas sugestões;
- **Percepção dos clientes:** envolve os esforços no atendimento das necessidades do cliente e requisições específicas;
- **Competência:** refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades "técnicas" dos clientes;
- **Velocidade no atendimento:** critério geral importante para a maioria dos consumidores de serviços, principalmente quando a presença do cliente é necessária;
- **Custo:** critério que avalia quanto o consumidor irá pagar pelo produto/serviço.

15 FALCONI, Vicente. TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês. 8.ed. Nova Lima: INDG TecS, 1999. p.256.

A avaliação do serviço feita pelo cliente ocorre pela comparação entre o que ele esperava e o que percebeu do serviço prestado. Neste sentido, um fator importante é a intangibilidade do serviço, já que as expectativas relacionadas ao serviço vão se basear na comunicação transmitida ao cliente.

Figura 38 Resultados da Qualidade em Relação à Expectativa do Cliente

3.2.6 KPI's de Controle

INDICADORES	O que representa	Métrica (Fórmulas)
Ticket Médio	Representa o valor de venda médio em relação à quantidade de clientes no mês	$Ticket = \frac{\sum Vendas}{\sum Clientes}$
Perecibilidade	Métrica utilizada para medir os desperdícios na produção (perdas de qualidade) e do produto já acabado	$Perecibilidade = \frac{\text{Desperdício (kg)}}{\text{Produção Total (Kg)}}$
Satisfação do Cliente	Apresentação, aceitação, quantidade, variedade, higiene e qualidade nutricional	Pesquisa: Coleta de dados gradual de 0 a 10, de cada um dos tópicos solicitados, em relação ao ótimo, bom, razoável e ruim
Peso	Controle do peso líquido efetivo do produto embalado	$\text{Peso} = \frac{\text{peso produto}}{\text{peso indicado embal}}$
Validade	Conferência do número de dias necessários para girar o estoque. Controlar a perecibilidade dos insumos e do produto final	Controle de giro de estoque →
Legislações vigentes	Atendimento de todas as normas de segurança alimentar	$\text{Legislações} = \frac{\text{requisitos atendidos}}{\text{total de requisitos}}$
Reclamações clientes	Relaciona o número de reclamações com a quantidade vendida no mesmo período. O indicador proverá à empresa uma estimativa do percentual de venda mal-sucedida	$\text{Reclamações} = \frac{\text{n° reclamações totais}}{\text{volume de vendas}}$

Devoluções	Conferência do número de entregas que retornam por motivos de direito de arrependimento, erro na entrega, troca ou defeito	$\text{Devoluções} = \frac{\text{qtd devoluções}}{\text{qtd entregue}}$
Pontualidade	Medir o OTIL On time → percentual de entrega na data, horário ou janela de horas em local previamente combinado In Full → percentual de entrega dentro das especificações acordadas pelo cliente	% do todo relativo ao On time X % do todo relativo ao In Full

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Segundo Idalberto Chiavenato:

> ''Recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a remuneração. A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de remuneração básica, incentivos salariais e benefícios".[16]

E para se fazer o gerenciamento de pessoas de forma estruturada, a I-Snack decidiu implantar um programa de Cargos e Salários, para que os funcionários possam ter o conhecimento do que se espera de cada um dos cargos e qual o caminho necessário para que possa crescer dentro de um plano de carreira.

4.1 Sobre a Metodologia de Cargos e Salários

A metodologia adotada pelo programa a ser implantado será o de ***SISTEMA DE PONTOS***, de acordo com o grau de incidências, sendo o maior nível 10 vezes mais bem pontuada do que o menor nível, e a pontuação estipulada para as outras graduações serão imputadas de acordo com a fórmula da Progressão Geométrica:

$$\sqrt[n-1]{aq/a1}$$

16 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.512

Sendo:

A1 → Valor do Primeiro nível

Aq → Valor do último nível

Onde conforme o sistema adotado, o valor sempre será 10.

N → número de termos dos graus estabelecido para cada uma das subcompetências.

A pontuação de cada um dos graus será estabelecida pelo resultado da multiplicação entre a pontuação do grau anterior com a potência calculada para cada uma das competências, conforme fórmula apresentada acima.

Exemplo: Competência com 6 graus com menor nível de valor 4, os valores serão assim distribuídos:

$$\sqrt[6-1]{40/4} \qquad \sqrt[5]{10}$$

O cálculo será 10 ^ 0,20 = 1,5810

Os resultados serão:

Nível 1: 4

*Nível 2: 4 * 1,5810 = 6,324 com arredondamento universal = 6*

*Nível 3: 6,324 * 1,5810 = 9,998 com arredondamento universal = 10*

*Nível 4: 9,998 * 1,5810 = 15,807 com arredondamento universal = 16*

*Nível 5: 15,807 * 1,5810 = 24,991 com arredondamento universal = 25*

*Nível 6: 24,991 * 1,5810 = 39,511 com arredondamento universal = 40*

A somatória total do menor nível atingirá o total de 100 pontos, distribuídos entre as competências escolhidas, sendo que o maior nível poderá atingir no máximo o total de 1000 pontos.

4.2 Competências, Subcompetências e Graus de Incidências Levadas em Consideração no Trabalho Efetuado

Foram escolhidas pelo comitê algumas competências e subcompetências para pontuação de cada cargo, e a cada uma das subcompetências inserimos um número de níveis de maturidade a saber:

Competência	Subcompetência
Autodesenvolvimento	Escolaridade
	Experiência na função
	Curso Capacitação / Técnico

Escolaridade:
Pontuação considerada para a Subcompetência: mínimo de 17 pontos.

- Nível 1: Não alfabetizado;
- Nível 2: Fundamental incompleto;
- Nível 3: Fundamental completo;
- Nível 4: Ensino médio incompleto;
- Nível 5: Ensino médio completo;
- Nível 6: Ensino técnico;
- Nível 7: Superior incompleto;
- Nível 8: Superior completo;
- Nível 9: Pós-Graduação ou MBA;
- Nível 10: Mestrado;
- Nível 11: Doutorado.

Experiência na função:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 13 pontos.

- Nível 1: Não precisa comprovar experiência;
- Nível 2: até 6 meses de comprovação;
- Nível 3: de 6 meses até 1 ano de comprovação;
- Nível 4: de 1 a 3 anos de comprovação;
- Nível 5: de 3 a 5 anos de comprovação;
- Nível 6: de 5 a 7 anos de comprovação;
- Nível 7: de 7 a 8 anos de comprovação;
- Nível 8: acima de 8 anos de comprovação.

Curso de capacitação técnica:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 3 pontos.

- Nível 1: Não é necessário;
- Nível 2: Curso de capacitação de acordo com o mercado;
- Nível 3: Curso técnico em andamento;
- Nível 4: Curso de capacitação técnica ou certificada.

Competência	Subcompetência
Postura Profissional	Habilidade Funcional

Habilidade Funcional

Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: O mínimo de habilidade para que os serviços sejam executados;
- Nível 2: Habilidade de nível médio;
- Nível 3: Habilidade de nível médio a intermediário;
- Nível 4: Habilidade de nível intermediário a avançado;
- Nível 5: Habilidade avançada;
- Nível 6: Habilidade de nível de Liderança.

Competência	Subcompetência
Responsabilidade	Supervisão exercida
	Erros Patrimônios e Valores
	Dados confidenciais
	Complexidade / Desafios
	Capacidade Análise e Soluções de Problemas

Supervisão exercida:

Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 6 pontos.

- Nível 1: Não exerce supervisão;
- Nível 2: Supervisiona indiretamente tarefas variadas, dando suporte técnico especializado para a realização dos trabalhos;
- Nível 3: Supervisiona área de média complexidade, distribuindo, orientando, determinando e inspecionando trabalhos. Possui pouco poder de delegação de autonomia aos subordinados e utiliza parte de seu horário de trabalhado na execução do mesmo tipo de serviço dos demais membros do grupo;
- Nível 4: Supervisiona área de maior complexidade com responsabilidade para determinar trabalhos, reduzir custos e propor mudança no fluxo de operação. Direciona e cobra subordinados por resultados.

Erros, Patrimônio e Valores:

Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 7 pontos.

- Nível 1: Não exerce nenhuma tarefa que necessite de responsabilidade;
- Nível 2: Cargos com responsabilidade reduzida, acompanha tarefas desempenhada por profissionais de maior capacitação;
- Nível 3: Responsável por registros de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de pequenas despe-

sas. Neste caso, uma ação, omissão ou erro pode apenas provocar embaraços operacionais ou retrabalho, sem prejuízo ao patrimônio da empresa. Eventualmente pode haver prejuízo de pequena representatividade;

- Nível 4: Responsabilidade por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas pequenas e médias. Neste caso uma ação, omissão ou erro pode ocasionar perdas e/ou danos ao patrimônio da empresa de pequena representatividade. Eventualmente podem ocorrer prejuízos de moderado valor;
- Nível 5: Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas moderadamente elevadas. Neste caso, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de moderada representatividade ao patrimônio da empresa. Eventualmente podem ocorrer prejuízos de grande valor;
- Nível 6: Responsável por registros de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores materiais e/ou aprovação de despesas elevadas. Neste caso, uma ação, erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de alta representatividade ao patrimônio da empresa.

Dados confidenciais:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 5 pontos.

- Nível 1: Cargos sem nenhum sigilo;
- Nível 2: As informações que chegam às mãos do ocupante do cargo são de rotina e conhecimento geral. Pouco ou nenhum sigilo é necessário;
- Nível 3: As informações manuseadas requerem alguma discrição porque sua divulgação daria lugar ao descontentamento e mal-estar entre os funcionários;
- Nível 4: Acesso a informações confidenciais cuja revelação pode acarretar problemas internos ou externos e causar prejuízo aos interesses da empresa;
- Nível 5: Acesso a dados e materiais confidenciais relativamente importantes cuja divulgação pode acarretar prejuízos aos interesses políticos e/ou comerciais da empresa;
- Nível 6: Acesso ou utilização de dados e materiais altamente confidenciais, incluindo políticas e negócios que, se divulgados, podem causar sérios prejuízos aos interesses comerciais da empresa.

Complexidade / Desafios:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: Cargos sem nenhuma complexidade e desafios;
- Nível 2: Cargos rotineiros com pouca complexidade e pequenos desafios;
- Nível 3: Cargos de nível médio de complexidade e desafios ao seu ocupante;
- Nível 4: Cargos com alto poder de complexidade e desafios. O ocupante deverá possuir alto poder intelectual para desempenhar as funções deste cargo.

Capacidade de Análise e soluções de problemas:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: Cargos que não exigem do ocupante análise e soluções de problemas;
- Nível 2: Cargos rotineiros com pouca capacidade de análise e soluções de problemas;
- Nível 3: Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas;
- Nível 4: Cargos com alto poder de análise e/ou soluções de problemas. O ocupante deverá possuir alto poder de análise e/ou solucionar problemas de quaisquer modalidades.

Competência	Subcompetência
Segurança no Trabalho	Esforço Físico
	Esforço Mental
	Esforço Visual
	Ambiente
	Riscos e Segurança

Esforço Físico:
Pontuação considerada para a Subcompetência: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: Não lida com pesos e permanece sentado a maior parte do tempo;
- Nível 2: Produz alguma fadiga ao fim do período por exigir que o funcionário permaneça grande parte do tempo em pé;
- Nível 3: Produz fadiga física por exigir movimentação frequente pela área de trabalho, manuseio de pesos leves e ocasionalmente pesados. Assume posições incômodas e cansativas com pouca intensidade;

- Nível 4: Produz elevada fadiga física por exigir esforço físico contínuo em níveis elevados.

Esforço Mental:
Pontuação considerada para a Subcompetências: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: O ocupante realiza tarefas simples e repetitivas;
- Nível 2: Esforço mental normal alternado com períodos de relativa concentração na realização de tarefas rotineiras;
- Nível 3: Esforço mental de média intensidade: uso frequente e/ou intermitente de raciocínio e discernimento para a execução de trabalhos variados e, eventualmente, com alguma complexidade;
- Nível 4: Esforço mental de alta intensidade: desenvolve trabalhos complexos e minuciosos de caráter técnico/especializado.

Esforço Visual:
Pontuação considerada para a Subcompetências: Mínimo de 4 pontos.

- Nível 1: Esforço visual mínimo;
- Nível 2: Esforço visual de baixa intensidade: sem prejuízo para a visão porque a concentração exigida é reduzida ou ocasional;
- Nível 3: Esforço visual de média intensidade: a concentração exigida alterna-se em períodos de atenção e descanso;
- Nível 4: Esforço de alta intensidade: a concentração é contínua para leitura de dados ou verificação de detalhes, exigindo a aplicação da visão praticamente todo o tempo.

Ambiente:
Pontuação considerada para a Subcompetências: Mínimo de 3 pontos.

- Nível 1: Ambiente limpo, arejado com boa iluminação;
- Nível 2: Ambiente limpo, arejado, com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão, entre outros, em grau de pouco intensidade;
- Nível 3: Ambiente no qual está presente continuamente um fator desagradável não acentuado. Exemplo: barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão, acúmulo de papéis, documentos, livros, arquivos, porém com boa iluminação e arejado;

- Nível 4: Ambiente onde continuamente está presente um fator desagradável acentuado ou intermitentemente ou com a composição de vários fatores desagradáveis não acentuados;
- Nível 5: Ambiente onde estão presentes, simultaneamente, vários fatores desagradáveis acentuados;
- Nível 6: Ambiente desagradável onde estão presentes fatores desagradáveis. Exemplo: calor, barulho, agentes nocivos à saúde e à vida do ocupante.

Riscos e Segurança:
Pontuação considerada para a Subcompetências: Mínimo de 3 pontos.

- Nível 1: Probabilidade de acidente mínima ou quase nula;
- Nível 2: Probabilidade baixa de acidentes, com possibilidade de ferimentos superficiais;
- Nível 3: Probabilidade média de acidentes, com possibilidade de afastamento temporário resultante de cortes, choques, fraturas e outros, sofridos na execução das tarefas do cargo;
- Nível 4: Probabilidade alta de acidentes, com possibilidade de afastamento por mais de seis (6) meses, incapacitando o empregado com perdas temporárias de movimentos, e necessidade de recuperação com serviços fisioterápicos;
- Nível 5: Probabilidade alta de acidentes, com possibilidade de afastamento incapacitando o empregado permanentemente para a sua especialidade;
- Nível 6: Probabilidade de acidentes fatais.

Assim exposto, fica determinada a pontuação para cada uma das graduações de incidências, conforme o modelo a seguir:

Figura 39 Distribuição de Pontos por Graus

Competência	Subcompetência	GRAUS DE INCIDÊNCIAS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Auto desenvolvimento	Escolaridade	10	13	16	20	25	32	40	50	63	79	100
	Experiência na função	0	18	26	39	57	84	123	180			
	Curso Capacitação / Técnico	0	16	51	160							
Postura Profissional	Habilidade Funcional	20	32	50	80	126	200					
Responsabilidade	Supervisão exercida	0	1	3	10							
	Erros Patrimônios e Valores	0	8	14	25	45	80					
	Dados confidenciais	0	3	5	9	17	30					
	Complexidade / Desafios	0	10	32	100							
	Capacidade Análise e Soluções Problemas	0	8	25	80							
Segurança no Trabalho	Esforço Físico	1	2	5	10							
	Esforço Mental	2	4	9	20							
	Esforço Visual	1	2	5	10							
	Ambiente	1	2	3	4	6	10					
	Riscos e Segurança	1	2	3	4	6	10					

Para cada uma das funções existentes na I-Snack, foi analisado o perfil da característica esperado e necessário para o desempenho do devido cargo, e estabelecido o grau das devidas competências. A partir deste grau, e com a pontuação elaborada anteriormente, estabelecemos a somatória de pontos para cada uma das funções, que será vinculada à faixa salarial estipulada na empresa.

Os novos funcionários deverão respeitar as competências do cargo para assumir as devidas funções.

Qualquer solicitação de promoção será acatada somente na hipótese de o funcionário possuir todas as competências estabelecidas em sua descrição de cargo e existir o cargo disponível no quadro de funcionários da empresa.

Para as competências faltantes dos funcionários pertencentes ao quadro, deverá ser apresentado o cronograma de planejamento de treinamento com a finalidade de ajustar o seu perfil com a função que ele ocupa.

Figura 40 Pontuação dos Cargos de Acordo com Nível de Competência

PONTUAÇÃO DOS CARGOS DE ACORDO COM NÍVEL DE COMPETÊNCIA		Escolaridade	Experiência na função	Capacitação técnica	Habilidade Funcional	Supervisão exercida	Erros, Patrimônio e Valores	Dados Confidenciais	Complexidade / Desafios	Capacidade de Análise e soluções de problemas	Esforço Físico	Esforço Mental	Esforço Visual	Ambiente	Risco e Segurança	TOTAL DE PONTOS
Nutricionista	Nível necessário	8	4	4	6	4	5	4	4	3	1	2	2	1	1	647
	Pontuação	50	39	160	200	10	45	9	100	25	1	4	2	1	1	
Cozinheiro	Nível necessário	6	4	4	5	3	4	3	3	3	2	1	1	2	2	456
	Pontuação	32	39	160	126	3	25	5	32	25	2	2	1	2	2	
Analista de Recursos Humanos	Nível necessário	8	4	4	3	2	2	4	3	3	1	3	1	1	1	387
	Pontuação	50	39	160	50	1	8	9	32	25	1	9	1	1	1	
Motorista Entregador	Nível necessário	5	4	4	5	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	368
	Pontuação	25	39	160	126	0	8	0	0	0	1	4	2	2	1	
Auxiliar de Logística	Nível necessário	8	4	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	1	1	201
	Pontuação	50	39	16	32	0	14	3	10	25	5	4	1	1	1	
Auxiliar de Faturamento	Nível necessário	8	4	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	1	1	197
	Pontuação	50	39	16	32	0	14	3	10	25	1	4	1	1	1	
Assistente Administrativo	Nível necessário	8	4	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	1	1	197
	Pontuação	50	39	16	32	0	14	3	10	25	1	4	1	1	1	
Ajudante Cozinha	Nível necessário	5	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	138
	Pontuação	25	26	16	32	0	8	3	10	8	2	2	1	2	3	

Conforme Pontes (2008), para analisar os cargos são necessárias duas etapas: coleta de dados e descrição específica dos cargos. Uma vez concluído o trabalho, o produto resultante é o catálogo de cargos.[17]

A seguir apresentaremos cada uma das funções existentes na empresa I-Snack, e além de apresentar cada uma das competências, que foram estipuladas na coleta de dados e análise dos Gestores, ainda incluímos as atividades a ser desempenhadas por cada uma das pessoas alocadas na função, além de outras informações importantes, quanto ao horário de trabalho a ser desempenhado, os cargos assemelhados, para que possamos efetuar agrupamentos e uma descrição do desafio de cada função.

4.3 Descrição de Cargo das Funções da Empresa

Título do cargo: NUTRICIONISTA	
Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 08h às 17h48 – Segunda a Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO - 2237-05 – Dietista **Cargo assemelhado:** Auxiliar de dietista, auxiliar de nutrição e dietética	
Desafio: Desenvolver e elaborar cardápios com produtos de alta qualidade, que sejam de alto valor nutricional e atrativ os para o consumo das crianças, adequando qualidade, sabor e atratividade.	
Atividades principais: Planejar, organizar, administrar e avaliar a cadeia de produtos, de acordo com valor nutricional, com a finalidade de balancear a refeição dos clientes. Estruturar e gerenciar serviços ao consumidor dentro da produção de alimentos. Ministrar treinamentos de operacionalização e manuseio correto dos alimentos. Atuar em conformidade ao manual de boas práticas, verificando processos e armazenamento dos alimentos.	
Autodesenvolvimento: **Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:** Formação superior em Nutrição. Desejável especialização em Nutrição Infantil. **Experiência na Função:** De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos na ára de nutrição. **Curso de Capacitação / Técnico:** Conhecimento tecnico em armazenamento e conservação de alimentos de acordo com exigência de mercado. **Conhecimentos Específicos necessários** : Desejável curso de boas práticas no processamento de alimentos, do recebimento à distribuição.	

17 PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários:** Carreira e Remuneração. 16. ed. São Paulo: LTR, 2008. p.416

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade em nível de Liderança .

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Supervisiona área de maior complexidade com responsabilidade para determinar trabalhos, reduzir custos e propor mudanças no fluxo de operação. Direciona e cobra subordinados por resultados.

Erros, Patrimônio e Valores:
Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas moderadamente elevadas. Neste caso, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de moderada representatividade ao patrimônio da empresa. Eventualmente podem ocorrer prejuízos de grande valor .

Dados Confidenciais:
Tem acesso a informações confidenciais cuja revelação pode acarretar problemas internos ou externos e causar prejuízo aos interesses da empresa.

Complexidade / Desafios:
Cargos com alto poder de complexidade e desafios. O ocupante deverá possuir alto poder intelectual para desempenhar as funções deste cargo.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas .

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa;
Treinamentos de procedimentos operacionais da área de produção .

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordinados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao Esforço Físico, não lida com pesos e permanece a maior parte do tempo sentado;
Quanto ao Esforço Mental, é normal, alternado com períodos de relativa concentração na realização de tarefas rotineiras;
Quanto ao Esforço Visual, é de baixa intensidade, sem prejuízo para a visão porque a concentração exigida é reduzida ou ocasional;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação;
Quanto ao Risco e Segurança, tem probabilidade de acidente mínima ou quase nula.

Pontuação do Cargo: 647

Título do cargo: COZINHEIRO	
Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 05h às 14h48 – Segunda a Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO – 5132-15 **Cargo assemelhado:** Cozinheiro Industrial	

Desafio: Pré-preparar, preparar e elaborar a finalização de alimentos, observando métodos e padrões de qualidade dos alimentos.

Atividades principais:
Organizar e supervisionar serviços de cozinha; verificar qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando riscos de contaminação; seguir normas e procedimentos para estabelecer padronizações.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Ensino Técnico ou semelhante .

Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos na ára de cozinha.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica ou certificada.

Conhecimentos Específicos necessários:
Desejável curso de boas práticas no manuseio de alimentos.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade avançada.

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Supervisiona área de média complexidade, distribuindo, orientando, determinando e inspecionando trabalhos. Possui pouco poder de delegação de autonomia aos subordinados e utiliza parte de seu horário de trabalho na execução do mesmo tipo de serviço dos demais membros do grupo.

Erros, Patrimônio e Valores:
Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas pequenas e médias. Neste caso, uma ação, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos ao patrimônio da empresa de pequena representatividade. Eventualmente podem ocorrer prejuízos de moderado valor.

Dados Confidenciais:
As informações manuseadas requerem alguma discrição, porque a divulgação delas daria lugar a descontentamento e mal-estar entre os funcionários.

Complexidade / Desafios:
Cargos de nível médio de complexidade e desafios ao seu ocupante .

Capacidade de Análise eSoluções de Problemas:
Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa;
Treinamentos de procedimentos operacionais da área decozinha e preparo dos alimentos.

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordinados ao seu su perior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao esforço físico, produz alguma fadiga ao fim do período por exigir que o funcionário permaneça grande parte do tempo em pé;
Quanto ao esforço mental, o ocupante realiza tarefas simples erepetitivas;
Quanto ao esforço visual, é mínimo;
Quanto ao ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao risco e segurança, tem probabilidade baixa de acidentes, com possibilidade de ferimentos superficiais.

Pontuação do Cargo: 456

Título do cargo: AJUDANTE DE COZINHA
Subordinado à:
Setor de Trabalho: | **Local:**
Horário de Trabalho:
05h às 14h48 – Segunda a Sexta
Sábados Livres e Folga aos Domingos
Código do CBO – 5135-05
Cargo assemelhado: Auxiliar de Serviços de alimentação

Desafio: Dar suporte e auxiliar profissional de cozinha no pré -preparo, preparo e processamento dos alimentos, além de efetuar a montagem de pratos, lanches ou kits.

Atividades principais: Efetuar a montagem dos kits conforme pedidos recebidos, preparar sucos e trabalhar em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene e saúde. Efetuar conferência do pedido e da entrega para que o cliente receba exatamente o que foi solicitado.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Ensino médio completo

Experiência na Função:
De 6 meses a 1 ano de comprovação, executando trabalhos na ára de cozinha.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica de acordo com o mercado.

Conhecimentos Específicos necessários:
Desejável curso de boas práticas no manuseio de alimentos e atividades de cozinha.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível médio.

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Não exerce supervisão.

Erros, Patrimônio e Valores:
Cargos com responsabilidade reduzida, acompanha tarefas desempenhada por profissionais de maior capacitação.

Dados Confidenciais:
As informações que chegam às mãos do ocupante do cargo são de rotina e conhecimento geral. Pouco ou nenhum sigilo é necessário.

Complexidade / Desafios:
Cargos rotineiros com pouca complexidade e pequenos desafios.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos rotineiros com pouca capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa;
Treinamentos de procedimentos operacionais da área de cozinha e preparo dos alimentos.

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordinados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao esforço físico, produz alguma fadiga ao fim do período por exigir que o funcionário permaneça grande parte do tempo em pé;
Quanto ao esforço mental, o ocupante realiza tarefas simples e repetitivas;
Quanto ao esforço visual, é mínimo;
Quanto ao ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao risco e segurança, tem probabilidade média de acidentes, com possibilidade de afastamento temporário resultante de cortes, choques, fraturas etc., sofridos na execução das tarefas do cargo.

Pontuação do Cargo: 138

Título do cargo: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	
Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 07h às 16h48 – Segunda a Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO – 4110-10 **Cargo assemelhado:** Auxiliar de Escritório	

Desafio: Dará apoio e auxílio nas áreas de administração. Finanças e logística. Atender fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços.

Atividades principais: Receber e consolidar os pedidos relativos aos aplicativos, sites e ligações telefônicas , a fim de repassar à produção; atender telefone do SAC para esclarecimentos e direcionamentos de ações; tratar e fechar relatórios de vendas diário através de indicadores de produção para tomada de decisão.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Superior completo nas áreas de Administração, contábeis ou assemelhados.

Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos de apoio nas áreas administrativas.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica de acordo com o mercado .

Conhecimentos Específicos necessários :
Desejável experiência tecnológicas como pacote office ou assemelhados, além de habilidade de relacionamento com público .Boa comunicação é aconselhável para a função.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível médio.

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Não exerce supervisão.

Erros, Patrimônio e Valores:
Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas pequenas e médias. Neste caso, uma ação, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de ao patrimônio da empresa de pequena representatividade. Eventualmente podem ocorrer prejuízos de moderado valor .

Dados Confidenciais:
As informações que chegam às mãos do ocupante do cargo são de rotina e conhecimento geral. Pouco ou nenhum sigilo é necessário.

Complexidade / Desafios:
Cargos rotineiros com pouca complexidade e pequenos desafios.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa.

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordinados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao Esforço Físico, não lida com pesos e permanece a maior parte do tempo sentado;
Quanto ao Esforço Mental, normal alternado com períodos de relativa concentração na realização de tarefas rotineiras;
Quanto ao Esforço Visual, é mínimo;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao Risco e Segurança, é mínimo ou quase nulo.

Pontuação do Cargo: 197

Título do cargo: AUXILIAR DE LOGISTICA

Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 07h às 16h48 – Segunda a Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO – 4110-40 **Cargo assemelhado:** Almoxarife, Estoquista	

Desafio: Controlar a entrada dos insumos, para que estejam dentro das datas de validade; controlar e organizar as entregas dos produtos acabados de maneira a melhorar o plano de entrega e logística.

Atividades principais: Recepcionar, conferir e armazenar produtos e matéria - prima em local devidamente reservado; controlar datas de vencimento e qualidade de produtos, empacotar ou desempacotar os produtos acabados para distribuição; efetuar a separação das entregas por localidade / região para melhor aproveitamento.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Superior completo nas áreas de Administração, logística ou assemelhados.

Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos de apoio nas áreas logistica e apoio administrativo.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica de acordo com o mercado .

Conhecimentos Específicos necessários :
Desejável experiência tecnológicas como pacote office ou assemelhados. Boa comunicação é aconselhável para a função.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível médio .

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Não exerce supervisão.

Erros, Patrimônio e Valores:
Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas pequenas e médias. Neste caso, uma ação, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de ao patrimônio da empresa de pequena representatividade Eventualmente podem ocorrer prejuízos de moderado valor.

Dados Confidenciais:
As informações que chegam às mãos do ocupante do cargo são de rotina e conhecimento geral. Pouco ou nenhum sigilo é necessário.

Complexidade / Desafios:
Cargos rotineiros com pouca complexidade e pequenos desafios.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa .

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordi nados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao Esforço Físico, produz fadiga por exigir movimentação frequente na área d serviços. Manu seio de pesos leves e ocasionalmente pesados. Assume posições incômodas e cansativas com pouca intensidade;
Quanto ao Esforço Mental, normal alternado com períodos de relativa concentração n realização de tarefas rotineiras;
Quanto ao Esforço Visual, é mínimo;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao Risco e Segurança, é mínimo ou quase nulo.

Pontuação do Cargo: 201

Título do cargo: MOTORISTA ENTREGADOR	
Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 07h às 16h48 – Segunda à Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO – 7823-10 **Cargo assemelhado:** Motorista de furgão, condutor de veículo de carga	

Desafio: Dirigir veículo obedecendo uma condução de defensiva, para que seja feita de maneira segura. Efetuar as entregas dentro do prazo determinado e com conformidade. Acompanhar e realizar verificações e manutenção básicas dos veículos.

Atividades principais: Seguir rotograma previamente elaborado e entregue no dia. Efetuar as entregas dos kits junto as instituições de ensino. Acompanhar as manutenções preventivas dos veículos para que estes possam ter maior durabilidade de seus componentes.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Ensino médio completo
Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos de motorista.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica ou certificada (CNH Categoria D)

Conhecimentos Específicos necessários :
Conclusão do curso de Condução Defensiva .

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível avançado.

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Não exerce supervisão.

Erros, Patrimônio e Valores:
Cargos com responsabilidade reduzida, acompanha tarefas desempenhada por profissionais de maior capacitação.

Dados Confidenciais:
Cargos sem nenhum sigilo.

Complexidade / Desafios:
Cargos sem nenhuma complexidade e desafios.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos que não exigem do ocupante análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa.

Amplitude Estrutural

Superior imediato:

Próximo nível de supervisão:

Título de cargos subordinados diretos / indiretos:

Título de cargos subordi nados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:

Quanto ao Esforço Físico, não lida com pesos e permanece a maior parte do tempo sentado;
Quanto ao Esforço Mental, o ocupante realiza tarefas simples e repetitivas
Quanto ao Esforço Visual, de baixa intensidade, sem prejuízo para a visão porque a concentração exigida é reduzida ou ocasional;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao Risco e Segurança, é mínimo ou quase nulo.

Pontuação do Cargo: 368

Título do cargo: AUXILIAR DE FATURAMENTO

Subordinado à:

Setor de Trabalho: | **Local:**

Horário de Trabalho:
07h às 16h48 – Segunda à Sexta
Sábados Livres e Folga aos Domingos

Código do CBO – 4131-15
Cargo assemelhado: Auxiliar de Contabilidade

Desafio: Controlar e organizar documentos e efetuar lançamentos de controles financeiros e contábeis a fim de dar suporte e subsídios de decisão da alta direção.

Atividades principais: Controlar os lançamentos de entrada e saída; efetuar os pagamentos existentes no dia a dia; controlar as contas a pagar e as contas a receber, dando informações do saldo de conta corrente; efetuar o controle dos indicadores das áreas de vendas, almoxarifado, produção e de relacionamento com cliente.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Superior completo nas áreas de Administração, contábeis ou assemelhados.

Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos de apoio nas áreas administrativas.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica de acordo com o mercado .

Conhecimentos Específicos necessários :
Desejável experiência tecnológicas como pacote office ou assemelhados, além de habilidade de relacionamento compúblico. Boa comunicação é aconselhável para a função.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível médio .

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Não exerce supervisão.

Erros, Patrimônio e Valores:
Responsável por registro de informações e/ou custódia de equipamentos, instalações, valores, materiais e/ou aprovação de despesas pequenas e médias. Neste caso, uma ação, um erro ou omissão pode ocasionar perdas e/ou danos de ao patrimônio da empresa de pequena representatividade. Eventualmente podem ocorrer prejuízos demoderado valor.

Dados Confidenciais:
As informações que chegam às mãos do ocupante do cargo são de rotina e conhecimento geral. Pouco ou nenhum sigilo é necessário.

Complexidade / Desafios:
Cargos rotineiros com pouca complexidade e pequenos desafios.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargos de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa.

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordi nados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao Esforço Físico, não lida com pesos e permanece a maior parte do tempo sentado;
Quanto ao Esforço Mental, normal alternado com períodos de relativa concentração na realização de tarefas rotineiras;
Quanto ao Esforço Visual, é mínimo;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao Risco e Segurança, é mínimo ou quase nulo.

Pontuação do Cargo: 197

Título do cargo: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	
Subordinado à:	
Setor de Trabalho:	**Local:**
Horário de Trabalho: 08h às 17h48 – Segunda à Sexta Sábados Livres e Folga aos Domingos	
Código do CBO – 2524-05 **Cargo assemelhado:**	

Desafio: Administrar pessoas e plano de cargos e salários, promovendo ações de treinamento e de desenvolvimento pessoal, para que a empresa tenha sustentabilidade em seus processos de padronização. Controlam benefícios e as relações de trabalhos .

Atividades principais: Acompanhar o desenvolvimento profissional de cada um dando suporte e direcionamento. Promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Elaborar treinamentos e favorecer o desenvolvimento dos empregados da empresa.

Autodesenvolvimento:
Escolaridade / Grau de Instrução Desejada:
Superior completo nas áreas de Administração, Recursos Humanos ou assemelhados.

Experiência na Função:
De 1 a 3 anos de comprovação, executando trabalhos de apoio nas áreas administrativas.

Curso de Capacitação / Técnico:
Conhecimento de capacitação técnica de acordo com o mercado .

Conhecimentos Específicos necessários :
Desejável experiência tecnológicas como pacote office ou assemelhados, além de habilidade de relacionamento com público. Conhecimento em ferramentas psicológicas para avaliação de perfil e de competência. Boa comunicação é aconselhável para a função.

Postura Profissional:
Habilidade Funcional para que os serviços sejam executados:
Habilidade de nível médio a intermediária .

Responsabilidades:
Supervisão Exercida:
Supervisionam indiretamente tarefas variadas dando suporte técnico especializado para a realização dos trabalhos.

Erros, Patrimônio e Valores:
Cargos com responsabilidade reduzida, acompanha tarefas desempenhada por profissionais de maior capacitação .

Dados Confidenciais:
Tem acesso a informações confidenciais, cuja revelação pode acarretar problemas internos ou externos e causar prejuízo aos interesses da empresa.

Complexidade / Desafios:
Cargos de nível médio de complexidade e desafios ao seu ocupante.

Capacidade de Análise e Soluções de Problemas:
Cargo de nível médio de capacidade de análise e soluções de problemas.

Treinamentos necessários para assumir a função:
Integração de admissão para conhecimento da empresa;

Amplitude Estrutural
Superior imediato:
Próximo nível de supervisão:
Título de cargos subordinados diretos / indiretos:
Título de cargos subordinados ao seu superior (cargos pares):

Informações Adicionais:
Quanto ao Esforço Físico, não lida com pesos e permanece a maior parte do tempo sentado;
Quanto ao Esforço Mental, de média intensidade, uso frequente e/ou intermitente de raciocínio e discernimento para a execução de trabalhos variados e, eventualmente, com alguma complexidade;
Quanto ao Esforço Visual, é mínimo;
Quanto ao Ambiente, é limpo, arejado e com boa iluminação, alternado com condições de trabalho desagradáveis, tais como barulho, óleo, umidade, intempéries, alta ou baixa tensão em grau de pouca intensidade;
Quanto ao Risco e Segurança, é mínimo ou quase nulo.

Pontuação do Cargo: 387

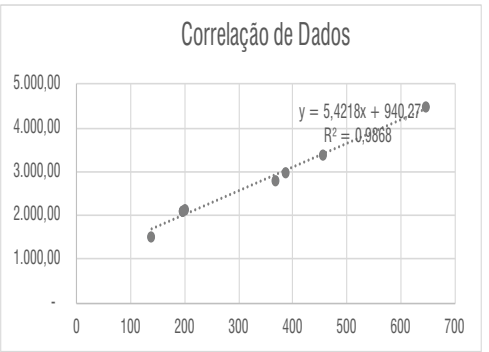
A princípio, a diretoria da I-Snack estabeleceu salários a partir de pesquisas do mercado para a admissão de candidatos, conforme abaixo:

NUTRICIONISTA	R$ 4.500,00
COZINHEIRO	R$ 3.500,00
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	R$ 2.800,00
MOTORISTA ENTREGADOR	R$ 2.400,00
AUXILIAR DE LOGÍSTICA	R$ 2,250,00
AUXILIAR DE FATURAMENTO	R$ 2.100,00
ASSITENTE ADMINISTRATIVO	R$ 2,100,00
AJUDANTE DE COZINHA	R$ 1.340,00

Porém com a metodologia de estabelecer pontos para cada uma das competências, fazendo uma correlação de dados dos pontos com os salários, foi possível verificar que o resultado era quase perfeito, porém possível de ajuste. O R2 (fator de correlação) estava com valor de 0,9868, conforme figura abaixo.

Figura 41 Correlação de Dados dos Pontos com Salários

	pontos	Salário
Nutricionista	647	4.500,00
Cozinheiro	456	3.400,00
Analista de Recursos Humanos	387	3.000,00
Motorista Entregador	368	2.800,00
Auxiliar de Logística	201	2.150,00
Auxiliar de Faturamento	197	2.100,00
Assistente Administrativo	197	2.100,00
Ajudante Cozinha	138	1.520,00

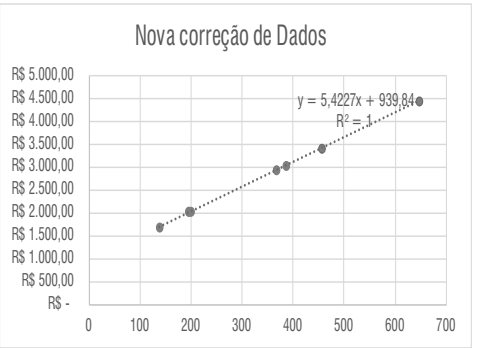


Por meio da equação da reta foi possível estabelecer precisamente o valor de cada um dos salários, e ainda determinar que os salários das funções posteriores seriam estabelecidos de acordo com a equação (Y = 5,4227X + R$ 939,84), onde "x" representa o número de pontos da função, fazendo com que a correlação fosse perfeita.

Portanto ficou assim determinado:

Figura 42 Salários Aplicados na Empresa I-Snack

	pontos	Salário
Nutricionista	647	R$ 4.448,00
Cozinheiro	456	R$ 3.413,00
Analista de Recursos Humanos	387	R$ 3.039,00
Motorista Entregador	368	R$ 2.935,00
Auxiliar de Logística	201	R$ 2.030,00
Auxiliar de Faturamento	197	R$ 2.008,00
Assistente Administrativo	197	R$ 2.008,00
Ajudante Cozinha	138	R$ 1.688,00



4.4 Sobre o Processo de Recrutamento e Seleção

Com a estrutura de cargos e salários elaborada na seção anterior, a empresa I-Snack estabeleceu que, com o auxílio dos critérios de recrutamento e seleção, es-

tará apta a analisar se os candidatos possuem as competências necessárias que os possibilitem não apenas executar com eficiência e eficácia as atribuições que estarão sob a responsabilidade, mas também agregar valor aos processos nos quais serão inseridos.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues, "o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa".[18]

A seleção será, portanto, um processo de tomada de decisão, que envolverá a comparação das características pessoais do candidato com as características desejadas de cada uma das funções.

Pereira, Primi e Corbero afirmam que "as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas sim a chave para o sucesso do negócio". [19]

O profissional qualificado para a área de Recursos Humanos deve utilizar sua expertise para reconhecer os melhores profissionais para cada função, e para tanto vai se empenhar para definir as etapas no processo na busca do sucesso do negócio.

4.4.1 A Triagem

Após a etapa de divulgação da vaga em meios tecnológicos e sites de empregos, inicia-se a etapa de triagem, uma vez que muitos dos candidatos podem não ter as competências necessárias e estão em busca de "qualquer" oportunidade para se recolocar no mercado de trabalho.

O objetivo é identificar, pela análise curricular dos candidatos, aqueles que atendam aos requisitos básicos e tenham maior probabilidade de possuir as competências procuradas, fazendo com que a análise funcione como um filtro inicial.

Ao avaliarmos o currículo, nos concentramos em alguns pontos, como as experiências anteriores, o tempo de permanência em cada uma das empresas, a clareza das informações, a profundidade dos dados, entre outros aspectos.

4.4.2 Análise do Perfil de Competência

A descrição dos cargos, contendo as tarefas, os deveres, as responsabilidades, os requisitos, é apenas um entre os vários aspectos que devem ser analisados. Apesar de toda a ênfase sobre as competências e os requisitos, é necessário que

18 CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator:** Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 15 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001. p.558

19 PEREIRA, F. M., PRIMI, R., CORBERO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática,** p. 83-98. 2003.

o selecionador, no momento da entrevista pessoal, consiga reconhecer aspectos voltados para o método de trabalho do profissional, assim poderá reconhecer se o profissional será adequado para exercer a atividade que será designado, com o perfil da empresa (cultura, filosofia, valores).

Um candidato pode reunir todos os conhecimentos e habilidades necessários para um bom desempenho, porém, se suas crenças e seus valores não forem compatíveis com os da organização, ele pode não executar sua função da forma que a organização espera dele.

4.4.3 Avaliação dos Candidatos

A avaliação dos candidatos será efetuada através de processos devidamente estabelecidos pela empresa, e estes incluem:

- Aplicação de testes;
- Entrevista com o selecionador;
- Entrevista com o requisitante da vaga ou ainda com um dos stakeholders envolvidos no processo produtivo;
- Dinâmicas em grupo, quando o selecionador achar necessário.

A avaliação do candidato não será uma responsabilidade exclusiva do selecionador, sempre que possível o requisitante da vaga ou uma pessoa da alta administração deve ser envolvida para que possa opinar sobre as melhores possibilidades.

4.4.4 A Decisão Final

Como trata-se de um processo de tomada de decisão, após a avaliação dos candidatos, é chegado o momento de escolher quem será contratado. A decisão será efetuada num colegiado envolvendo o selecionador, o requisitante da vaga e uma pessoa da alta direção, quando cada um poderá efetuar um parecer falado e a decisão será tomada em consenso.

Para cada processo, o selecionador deverá efetuar um relatório de seleção que deverá ficar à disposição em pasta funcional do futuro empregado.

4.4.5 O Exame Médico

O processo de decisão ainda não será a última fase, pois o candidato deve passar por uma avaliação médica, atestando que ele se encontra em perfeito estado de saúde.

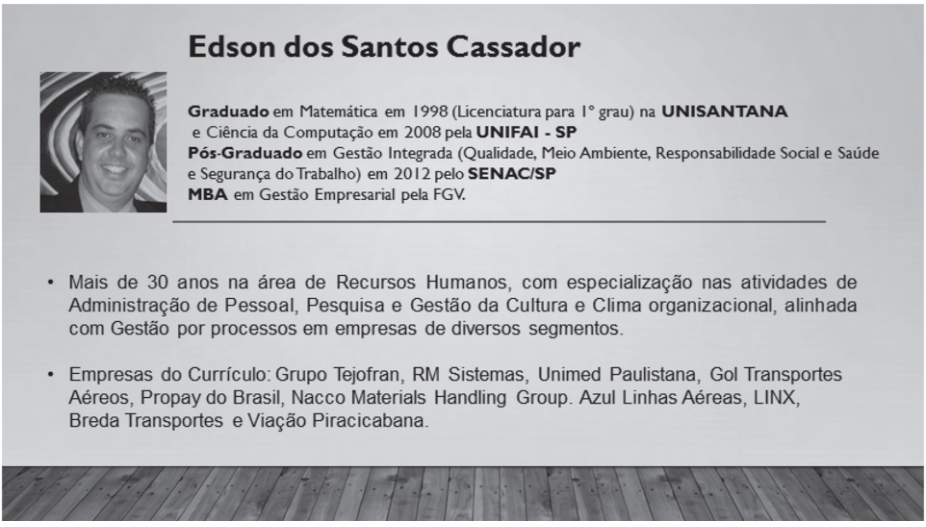
Esta é uma fase muito importante, uma vez que a própria legislação determina a obrigatoriedade na execução dos exames no processo de admissão ou demissão, e ainda periodicamente (de acordo com a necessidade), estabelecida em Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.

4.5 Habilidades dos Empreendedores

Para direcionar, treinar, apoiar e delegar as atividades e trabalhos necessários no exercício de cada uma das funções e dos cargos, teremos dois empreendedores à frente da empresa, um atuando diretamente na área de apoio e administrativa, e outro diretamente ligado à área operacional. Pela soma dos conhecimentos e habilidades dos dois, os acionistas entendem que podem obter os melhores resultados no negócio.

Para a área administrativa, o Sr. Edson dos Santos Cassador foi escolhido para acompanhamento das atividades, pois teve passagens em diversas empresas de vários segmentos, atuando em áreas de Recursos Humanos, Controles Internos e Processos, conforme o minicurrículo apresentado a seguir:

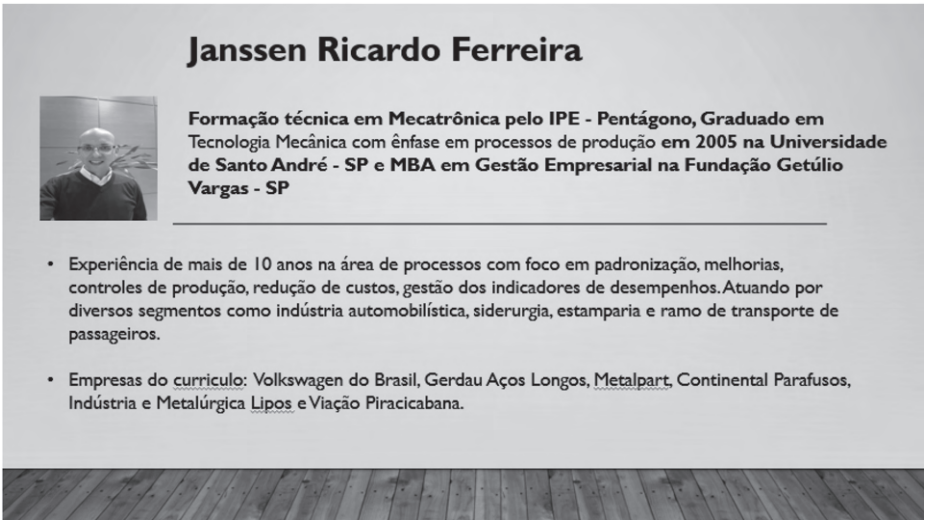
Figura 43 Mini Currículo do Empreendedor que Atuará com as Áreas de Apoio



Fonte: Autores, 2019.

Para a área de operações foi designado o Sr. Janssen Ricardo Ferreira, pelo alto conhecimento técnico e atuação em áreas operacionais, pela preparação e conhecimento do segmento da empresa e por ser especialista em padrões e políticas de qualidade, conforme demonstrado a seguir:

Figura 44 Mini Currículo do Empreendedor que Atuará Junto as Áreas de Apoio



5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

5.1. Responsabilidade Social

Ao pesquisar sobre os sistemas de gestão de Responsabilidade Social, encontramos duas normas que poderíamos tomar como base para que pudéssemos evidenciar aos nossos clientes que nossa empresa possui ações voltadas a atitudes responsáveis.

A norma mais utilizada mundialmente para fins de certificação tem sido a SA8000, elaborada pela *Social Accountability Internacional* (SAI – Responsabilidade Social Internacional). No Brasil há uma norma nacional, a ABNT NBR 16001, que também pode ser utilizada para fins de certificação. A *Internacional Organization for Standardization* (ISO, Organização Internacional de Normalização) apresenta uma norma de responsabilidade social, a ISO 26000, trata-se de uma norma de diretrizes com todos os requisitos para se transformar em um dos principais guias para as organizações no que tange às práticas de gestão social e ambientalmente responsável.

O conceito de responsabilidade social não é idêntico para todas essas normas. A SA8000 está centrada nas relações trabalhistas e busca garantir condições mínimas de trabalho para assegurar o respeito ao ser humano, conforme estabelecido em regulamentações internacionais, principalmente resoluções da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A ABNT NBR 16001 e a ISO 26000 trabalham com um conceito mais amplo, o de desenvolvimento sustentável.

As empresas sediadas no Brasil podem optar entre as Normas SA8000 e a ABNT NBR16001.

Tabela 10 Comparação das Normas SA8000 e NBR 16001[20]

SA8000	ABNT NBR 16001
Primeira Norma Internacional de Responsabilidade Social certificável	Norma Brasileira certificável de Responsabilidade Social
Publicação inicial: 1997	Publicação inicial: 2004
Reconhecimento em diversos países	Reconhecimento no Brasil
Elaborada por uma ONG americana	Elaborada pela ABNT, organismo brasileiro de normalização
Sistema próprio de certificação	Sistema de certificação alinhado a regras internacionais
Mais explícito o atendimento à legislação internacional	Menos explícito o atendimento à legislação internacional
Ênfase na relação com trabalhadores e fornecedores	Ênfase na relação com todas as partes interessadas
Menor sinergia com outros sistemas de gestão (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001)	Maior sinergia com outros sistemas de gestão (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001)

Ao analisar e comparar os dois tipos de normas, pelo motivo de a empresa estar iniciando suas operações e focar suas energias na operação e nos itens financeiros, decidimos seguir a SA8000, uma vez que esta dá ênfase às relações trabalhistas e à cadeia de fornecedores, envolvendo os outros interessados em outro momento.

A estruturação de um sistema de responsabilidade social, conforme os requisitos da SA8000, que seja aderente às diretrizes e objetivos organizacionais, deve contemplar os seguintes componentes:

O Quê?	Para Quê
Identificar as legislações aplicáveis	Complementar os requisitos normativos com os requisitos específicos de cada país
Definir a política de responsabilidade social, objetivos e metas sociais	Explicitar o comprometimento da alta administração com as questões sociais requeridas pela norma, com a legislação e com a melhoria contínua

20 RIBEIRO NETO, João Batista M.; TAVARES, José da Cunha; HOFFMANN, Silvana Carvalho. **Sistemas de Gestão Integrados:** Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde no Trabalho. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010. 362 p.

Implementar os requisitos de responsabilidade social	Assegurar a conformidade às convenções da OIT, da ONU e legislações específicas do país
Selecionar e avaliar os fornecedores	Comprometer a cadeia de fornecimento com os requisitos normativos
Monitorar, medir e analisar resultados, incluindo atendimento legal	Permitir gerenciamento com base em informações sustentadas pelo atendimento legal e subsidiar as ações reparadoras, de correção e de melhoria
Melhorar continuamente o sistema	Assegurar redução de não conformidades, do risco social, das sanções legais e o aumento contínuo da satisfação das partes interessadas

A norma SA8000 está estruturada em quatro seções, e somente a seção IV é composta de requisitos de responsabilidade social.[21]

I – Objetivo e escopo;

II – Elementos normativos e sua interpretação;

III – Definições;

IV – Requisitos de responsabilidade social.

Para facilitar a compreensão dos requisitos, apresentaremos cada um deles, mostrando uma visão geral, um resumo do que é exigido, para que é exigido e como controlaremos tal requisitos:

a) Trabalho infantil:
Visão Geral: o trabalho infantil não deve ser inserido no contexto do trabalho de uma organização: os direitos da criança e do adolescente devem ser preservados, para tanto, a norma estabelece como critério o atendimento legal, respeitando os acordos internacionais, adotando-se sempre o critério mais restritivo como regra;

21 SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. SA8000: Responsabilidade Social 8000. 2001. Disponível em: <A norma mais utilizada mundialmente para fins de certificação tem sido a SA8000>. Acesso em: 10 set. 2018.

O que é exigido: que a empresa não deve se envolver ou apoiar o trabalho infantil; deve comunicar às partes interessadas as políticas e os procedimentos para a reparação de crianças e a promoção da educação, incluindo trabalhadores jovens. A empresa também não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações perigosas ou inseguras para sua saúde e desenvolvimento físico e mental;

Para que é exigido: para garantir o atendimento a critérios internacionais, reparar passivos relacionados com o trabalho infantil e promover a educação;

Como controlar: verificando a existência de crianças e adolescentes na execução das atividades do processo produtivo, seja na empresa ou nos fornecedores (pela declaração e auditoria de cumprimento da norma); verificando registros escolares de jovens trabalhadores; verificando registro de pagamentos de bolsa ou ajuda de custo e taxas escolares no caso de estagiários.

b) Trabalho forçado e compulsório

Visão Geral: o trabalho forçado e compulsório é uma prática coercitiva e, como tal, deve ser eliminada. À empresa cabe estabelecer relações trabalhistas transparentes, promovendo a divulgação completa dos termos e condições de trabalho antes do recrutamento, seja para uma vaga de trabalho temporário, seja para um trabalho fixo, garantindo o seu pleno entendimento pelos candidatos;

O que é exigido: que a empresa não deve se envolver ou apoiar o trabalho forçado ou compulsório, nem deve exigir "depósitos" dos empregados ou documentos, quando iniciarem o trabalho. As pessoas devem ter o direito de deixar o local de trabalho após concluir o dia padrão, bem como encerrar os seus contratos. A empresa não deve se envolver ou apoiar o tráfico de seres humanos;

Para que é exigido: para garantir o atendimento legal e coibir todo tipo de trabalho forçado ou compulsório sob quaisquer condições;

Como controlar: verificando a existência de documentos originais em auditorias, como: documentos de identidade, passaportes ou certidões de nascimento dos fornecedores; consultar os empregados se lhes é solicitado que façam depósitos ou entreguem documentos de identidade ou dinheiro; ouvir dos empregados declaração de que estão cientes de suas responsabilidades e de seu papel na empresa, demonstrando natureza voluntária.

c) Saúde e segurança

Visão Geral: assegurar que os trabalhadores tenham preservada sua integridade física, mental e emocional, por meio da adoção de práticas para evitar

a ocorrência de acidentes e danos à saúde. A empresa é responsável pela segurança no local de trabalho e, como tal, deve assegurar que os trabalhadores tenham condições de desempenhar suas funções por toda a vida adulta, sem danos reais ou latentes à sua saúde ocupacional;
O que é exigido: que a empresa deve proporcionar ambiente de trabalho seguro e saudável, instalações adequadas (banheiros e dormitórios), acesso à água potável e fornecer os devidos equipamentos de proteção individual. Adicionalmente, a empresa deve nomear um representante da alta direção, responsável pela saúde e segurança, promover treinamento para todos os empregados, estabelecer sistemática para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança e avaliar os riscos em relação a mães recentes e grávidas.
Para que é exigido: para assegurar o atendimento a critérios internacionais e assegurar que os trabalhadores disponham de um local seguro, saudável e desprovido de riscos de acidente tanto ao curto como longo prazo.
Como controlar: verificando a existência de documentos acessórios relativos à segurança e saúde do trabalho (PPRA – Programa de Prevenção de Riscos ambientais, PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional, ASO – Atestados de Saúde Ocupacional admissional e periódicos), além de listas entregas de equipamentos de proteção individual e coletivo e de presenças em treinamentos relacionados a conhecimentos de procedimentos de segurança e saúde ocupacional de todos os seus funcionários e fornecedores.

d) Liberdade de associação e direito à negociação coletiva
Visão Geral: a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva fazem parte dos direitos adquiridos pelos trabalhadores e, como tais, devem ser respeitados e atendidos. A norma, neste requisito, espera que as organizações possibilitem a participação dos trabalhadores em associações sindicais, sem nenhum tipo de impedimento direto ou indireto ou consequências adversas aos trabalhadores.
O que é exigido: que a empresa deve respeitar o direito de todos os empregados de formar e se associar a sindicatos de trabalhadores de sua escolha, e que seus representantes não sejam sujeitos a práticas discriminatórias.
Para que é exigido: para garantir o atendimento legal e permitir a liberdade de associação e negociação coletiva.
Como controlar: verificando se os empregados diretos e da rede de fornecedores possuem o direito de associar-se ao sindicato trabalhista da sua opção; verificando se a empresa reconhece o sindicato como parte interessada

nas negociações coletivas; solicitando cópias das negociações coletivas de todos os fornecedores para comprovação de cumprimento das exigências.

e) Discriminação

Visão Geral: a discriminação no ambiente de trabalho configura prática abusiva, em que as pessoas são selecionadas e avaliadas por critérios outros que não em função do seu desempenho no trabalho. A empresa deve repreender qualquer tipo de discriminação, seja por religião, preferencias sexuais, associações sindicais, políticas, raça, nacionalidade, sexo ou idade.

O que é exigido: que a empresa não deve apoiar a discriminação baseada em raça, origem nacional ou social, classe social, nascimento, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, responsabilidades familiares, associação a sindicato, opinião política ou idade.

Para que é exigido: para garantir o atendimento legal e assegurar tratamento igualitário a todos.

Como controlar: estabelecer código de ética e/ou política e procedimentos visando à prevenção de qualquer forma de discriminação; efetuar integração na admissão de todos os funcionários, para que tenham conhecimento dos fatores que são exigido pela empresa e de comportamentos que não são aceitos pela empresa, sendo passíveis de medidas disciplinares; solicitando da rede de fornecedores, política e procedimentos de prevenção de discriminação de qualquer espécie; estabelecer padrões de anúncios de emprego onde não especifiquem nenhum tipo de raça, sexo ou outras características físicas pessoais; estabelecendo políticas de cargos e salários, claros e focando somente os itens de produtividade e reconhecimento, que não configurem prática de discriminações.

f) Práticas disciplinares

Visão Geral: o requisito de práticas disciplinares remete à organização a essência do relacionamento de empregadores e empregados, sem utilização de punições, coerções ou abusos como forma de atingir objetivos.

O que é exigido: que a empresa não deve envolver-se ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física, abuso verbal e tratamento rude e desumano.

Para que é exigido: para garantir o atendimento a critérios internacionais e assegurar a integridade dos trabalhadores.

Como controlar: verificando através de entrevistas, se não há relatos de maus tratos físicos ou insultos verbais; se os representantes sindicais confirmam a ausência de práticas disciplinares.

g) Horário de trabalho

Visão Geral: o tempo destinado ao horário de trabalho tem impacto direto na qualidade de vida do trabalhador, portanto, quanto maior for esse tempo, menor será aquele dedicado à família e às atividades de lazer.

O que é exigido: que a empresa deve cumprir a legislação aplicável; a semana de trabalho não deve exceder 44 horas, com um dia de folga em cada período de seis dias consecutivos, a não ser que a legislação local permita ou que haja algum acordo sindical; que as horas-extras não excedem 12 horas por semana, exceto por demandas de curto prazo, e que sejam de forma voluntária.

Para que é exigido: para garantir o atendimento legal e proporcionar maior qualidade de vida aos trabalhadores.

Como controlar: obedecendo todas as legislações vigentes na Consolidação das Leis Trabalhistas, quanto à execução da carga horária, extensões de jornadas, descansos semanais, horários de intrajornadas, em que será possível extinguir qualquer tipo de passivo trabalhista. Para os fornecedores, solicitar depoimentos de trabalhadores sobre regime de horas trabalhadas, documentos acessórios de todos os funcionários que porventura venham a prestar serviços dentro da empresa.

h) Remuneração

Visão Geral: o requisito de remuneração visa assegurar o pagamento justo ao trabalhador possibilitando-lhe condições mínimas de vida.

O que é exigido: que a empresa deve assegurar que os salários pagos são suficientes para atender aos padrões mínimos da indústria, proporcionem uma renda extra e estejam em conformidade com as leis aplicáveis.

Para que é exigido: para garantir o atendimento a critérios internacionais e assegurar que os salários e benefícios concedidos sejam suficientes para atender às necessidades mínimas dos trabalhadores e seus dependentes.

Como controlar: estabelecendo uma política de cargos e salários, de acordo com padrões estabelecidos pelo mercado, em que todas as funções possuam salários equivalentes às suas competências e habilidades previamente estabelecidas, e que todas as funções estejam dentro do mínimo estabelecido pelos órgãos governamentais. Solicitar à rede de fornecedores uma declaração de cumprir as normas legais estabelecidas pelos órgãos quanto ao pagamento de salários, além de solicitar todas as certidões negativas de débitos na Receita Federal, Previdência Social e Caixa Econômica Federal sempre que for necessário, para que as mantenham sempre atualizadas.

i) Sistema de Gestão

Visão Geral: a norma agregou em um único requisito todos os itens necessários para se estabelecer, implantar, monitorar, controlar, comunicar e registrar seu sistema de gestão dos requisitos anteriores.

O que é exigido: no sistema de gestão é exigida uma política de responsabilidade social que inclui o comprometimento em conformidade com os requisitos, um representante da alta administração, além de outro representante dos trabalhadores, a análise crítica pela alta direção de não conformidades que possam a ser levantadas pelos representantes ou componentes de auditorias, a fase de planejamento e implementação, o controle eficaz de fornecedores e subcontratados e subfornecedores, uma comunicação externa e engajamento de partes interessadas, o acesso a verificações, além de registros que fiquem mantidos para demonstrar a conformidade aos requisitos da norma.

Para que é exigido: para assegurar o cumprimento de todos os requisitos, os diálogos e comunicação entre a alta direção e seus funcionários, para garantir e monitorar a implementação, estimular a prática, além de assegurar a pronta resposta a demandas sociais.

Como controlar: estabelecendo um sistema de gestão integrada, contendo fatores de Qualidade, Segurança do Trabalho, Responsabilidade Social e Meio Ambiente, de uma forma que não seja necessário efetuar nenhuma certificação, mas que seja eficaz na garantia de demonstrar aos seus clientes que esta será uma empresa socialmente responsável.

Além de seguir a devida norma, a empresa ainda poderá contribuir para a melhoria da sociedade, incentivando algumas ações em datas comemorativas, com distribuição de kits dentro da comunidade, com a finalidade de ajudar o entorno e tendo em contrapartida a melhoria na imagem da empresa; incentivando a doação de agasalho para distribuição às pessoas necessitadas.

Com isso, esperamos mostrar aos nossos clientes e à sociedade que nossa empresa é socialmente responsável e cumpre os direitos e deveres para a melhoria da sociedade.

5.2 Responsabilidade Ambiental

A conscientização com questões ambientais passa obrigatoriamente por uma percepção maior dos impactos gerados pela atuação do homem, tanto os imediatos como os que serão repassados às gerações futuras.

O surgimento das normas ambientais está diretamente relacionado com a evolução das questões ambientais e seus impactos nas esferas comercial, econômica e

política. Os principais agentes para o surgimento das normas são: aumento da conscientização ambiental, preocupação com gerações futuras, pressões dos consumidores, pressões legais e normativas, atuação dos órgãos ambientais, entre outros.

A série de normas ISO 14000, que determina os elementos para um sistema de gestão ambiental eficaz, tem por finalidade equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas e é aplicável a todos os tipos e tamanhos de organização.

Como são crescentes as exigências e a participação popular nas questões relativas ao meio ambiente, as organizações também terão que se adaptar a este novo perfil de consumidores. Winter (1987)[22] enumera seis razões pelas quais a administração, com consciência ecológica, deve ser implantada em todas as organizações: "Sobrevivência humana, consenso público, redução de riscos, redução de custos, integridade pessoal".

Para o autor, o termo "consciência ecológica" denota uma preocupação macro, dentro de uma visão holística e integrada à biosfera, e não a uma visão ambiental que, para ele, abordaria as mesmas questões sob um ponto de vista mais superficial.

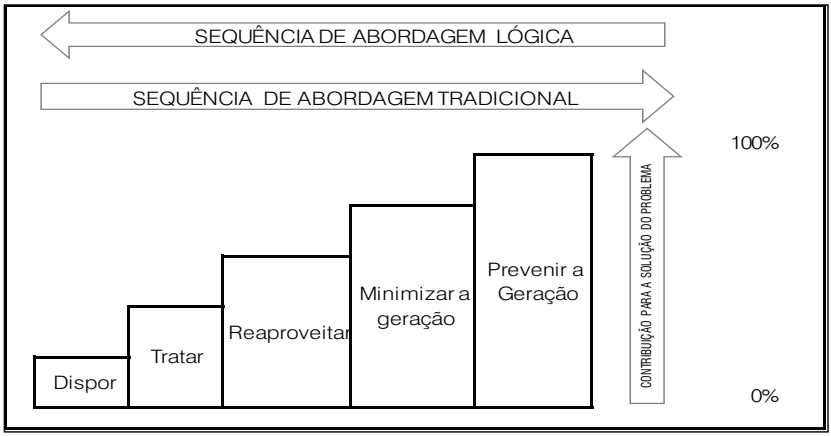
Desta maneira fica mais fácil de entender o pensamento, pois empresas sem consciência ecológica geram uma economia também sem consciência, e sem uma economia ecológica, a sobrevivência humana estará ameaçada. Sem empresas conscientes não haverá consenso entre o povo e a comunidade de negócios, e a economia de mercado também estará ameaçada. As empresas perderão oportunidades em mercados em rápido crescimento e correm o risco de responsabilização por danos ambientais que potencialmente envolvem imensas somas de dinheiro, com riscos para seus negócios. Poderão perder possibilidades de redução de custo, e terão a sensação da falta de integridade pessoal sendo, assim, muito importante identificar-se totalmente com seu trabalho.

No caso da I-Snack, por trabalhar com produtos perecíveis, é de fundamental importância o pensamento ambiental, uma vez que pode afetar a comunidade com a geração de lixo.

Para que a empresa possa se prevenir de problemas ambientais, o ideal será efetuar um processo produtivo pensando em uma produção mais limpa, de forma preventiva, na tentativa de eliminar ou minimizar a produção destes subprodutos no início do processo, tentando ao máximo eliminar sua geração e reduzindo na fonte.

22 WINTER, G. et al. *Das Umweltbewusste Unternehmen, Ein Habdbuch der Betriesökologie mit 22 Check-Listen für die Praxis. Munique: C.H.Beck Verlag*. Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento. 1987 em http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_02.pdf, acessado em 12/09/2018.

Figura 45 Análise Comparativa Entre as Contribuições da Abordagem Tradicional e da Produção Mais Limpa para a Solução dos Problemas Ambientais nas Empresas.



Além desse fator, que será essencial para a redução de custo e geração de lixo, a I-Snack poderá alterar a programação da produção para horários de menor preço por unidade consumida. Quanto à logística, a empresa poderá estabelecer métricas para um menor consumo de combustível de seus entregadores, e para a parte produtiva, pensar em embalagens que sejam passíveis de reciclagem e reutilização, diminuindo os impactos ambientais e a geração de lixo residencial e comercial.

6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A I-Snack pretende agregar valor a seus clientes por meio de um produto diferenciado oferecido a um rol de cliente restrito, que são crianças de quatro a 11 anos de idade, que estudam em escolas particulares em duas cidades do estado de São Paulo, sendo Santo André e São Caetano do Sul.

A empresa procura buscar a vantagem competitiva por meio da diferenciação, tendo em vista que é muito comum as escolas oferecerem opções de lanches aos alunos por meio de suas cozinhas ou cantinas, sejam próprias ou terceirizadas. Desta forma, para se destacar neste mercado já consolidado entre as famílias dos estudantes, é preciso oferecer um produto diferenciado, que são lanches mais balanceados e saudáveis, constituídos de um cardápio composto de alimentos integrais, naturais e com baixo teor calórico. O foco é atender ao anseio dos pais em proporcionar uma alimentação mais benéfica aos seus filhos e que, para tanto, estejam dispostos a investir um valor financeiro compatível.

Dentro dos objetivos propostos pela empresa para os próximos três anos estão o aumento de nossas vendas e a oferta dentro de outras cidades da região da

Grande São Paulo, como São Bernardo do Campo. A projeção de crescimento anual estipulado para a empresa é de 15% no segundo ano, 10% no terceiro ano e 3% no quarto ano. Para que isso possa acontecer, a necessidade de aumentar o número de clientes é fundamental.

Conforme Zuckerberg (2018), pessoas influenciam pessoas. Nada é mais influente do que uma recomendação de alguém de confiança. Essa fonte confiável pode influenciar uma pessoa mais do que qualquer tipo de mensagem em qualquer meio tradicional.[23]

Se a qualidade de atendimento superar as expectativas de nossos clientes iniciais, eles poderão ser nossa maior força de comunicação e marketing para novos clientes através de indicação boca a boca.

O aumento de parcerias com instituições de ensino estará dentro do escopo, pois podemos provar que tanto a empresa quanto as instituições se preocupam com a saúde dos alunos, sendo um diferencial também na hora de escolher a escola de seus filhos.

Promoções de vendas nas aquisições por mês podem ser efetuadas para fidelizar os clientes permanentes e aumentar as vendas, no intuito de atingir esses objetivos.

7. PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS

7.1 Composto Promocional e Comunicação

Como já foi definido, divulgado e apresentado no Capítulo 1 deste trabalho, o Logotipo foi criado após um longo debate, entre várias opções apresentadas. A imagem de fundo, juntamente com as cores, remete à ideia de refeição saudável e rápida, além de possuir um formato simples, com letras visualmente infantis, com cores vivas e que chamam a atenção das pessoas. O "I" é diferente para destacar a ideia do "interativo" e chamativo junto ao nome da marca.

A escolha do nome do trabalho foi de forma democrática, o grupo sugeriu alguns nomes, e foi decidido pelo I-SNACK pela força que as marcas I-Phone, I-Foods carregam, pois a relação com tais nomes favoreceria que o nome emplacasse mais rápido.

Como a empresa estará focada numa determinada área específica dentro da Grande São Paulo e restrita às escolas particulares das cidades de São Caetano do Sul e Santo André, várias ferramentas no "composto de marketing" foram descartadas quando o pensamento do grupo estava voltado para a comunicação com os potenciais clientes.

23 ZUCKERBERG, Mark. **Marketing boca a boca.** 2018. Disponível em: <https://quemdisse.com.br/frase/pessoas-influenciam-pessoas-nada-e-mais-influente-do-que-uma-recomendacao-de-alguem-de/102777/>. Acesso em: 18 set. 2018.

Utilizar propagandas em rádio, TV, jornais e revistas, onde existe uma grande parcela da população envolvida, seria um custo enorme, sem a devida eficácia, pois a abrangência destas ferramentas não ficaria restrita à nossa área de atuação, e mesmo que tivessem interessados, não conseguiríamos atender, uma vez que o negócio exige uma parceria e concordância da instituição em fornecer o produto dentro do horário letivo do aluno. O mesmo acontece quando falamos em mídia on-line, ferramentas utilizando redes sociais, Facebook, Instagran ou anúncios em páginas específicas.

Para resolver este problema, partimos para uma solução de baixo custo, mas que afeta diretamente nossos parceiros e potenciais clientes, estabelecendo uma estratégia de promoção e comunicação, por meio de um convite para um evento a ser realizado em local posteriormente definido, com os diretores das escolas particulares na região do ABCD, quando apresentaríamos uma palestra de nutricionistas, mostrando o status atual da alimentação das crianças e os resultados de dados obtidos pelo IBGE sobre a obesidade infantil. Neste encontro poderíamos ressaltar o pensamento da I-Snack com a preocupação de oferecer um produto satisfatório para as crianças e os benefícios aos pais quanto ao tempo dedicado a este assunto e à escola como uma parceira deste pensamento.

7.1.1 Plano de Comunicação

Mediante as informações sobre as áreas de atuação e o público envolvido como clientes, estabelecemos e definimos o seguinte investimento para o plano de comunicação da I-Snack.

Tabela 11 Tabela de Investimento no Plano de Comunicação

Veículos de Comunicação	Material	Fornecedor	Despesa antes da Abertura	Depois da abertura / periodicidade
2 Eventos promocionais	Sala de Reunião com área de 73 m quadrados, com capacidade de 80 pessoal - formato auditório	Blue Tree Towers All Suites Santo André	5.400,00	
2 Eventos Promocionais	Recepção de coktail e coffee break	Fabricação Própria	2.100,00	
Flyer	Tiragem de 2000 cópias Formato A5, impresso colorido, apenas frente	360imprimir	238,00	R$ 350,00 / anuais
Embalagens	Tiragem de 8000 etiquetas. Tamanho 55X55 cm em papel adesivo 190 gr, colorido, só frente.	360imprimir	753,00	R$ 753,00 / mensais
Hospedagem de site	Criação do site, 10 GB de armazenamento, conexão com dominio.com.br e plataforma para pedidos online.	Localweb	299,00	R$ 120,00 + R$ 54,90 / anuais a partir do Ano 2
	Total de Marketing e Comunicação		**8.790,00**	

7.1.1.1 Evento Promocional

Realização de um encontro com os diretores das instituições de ensino, com palestra sobre nutrição na fase escolar com nutricionista, para apresentação da empresa, dos produtos e possibilidade de parcerias.

Figura 46 Convite a Ser Enviado aos Diretores para Evento Promocional

7.1.1.2 Flyers

A partir do aval de cada uma das instituições, pedir um espaço para que a I-Snack possa apresentar aos pais, seus produtos, suas facilidades e seus benefícios. Esta apresentação poderá ocorrer por contato pessoal na hora da efetivação da matrícula de 2019, ou por flyers (material de baixo custo de produção, com tamanho reduzido, normalmente de tamanho A5, impresso em um dos lados), informando sobre o a empresa, seus produtos e seus contatos.

Figura 47 Flyers Para Divulgação Entre os Alunos e Pais dos Serviços

Para que a marca seja visível, adotaremos embalagens contendo o logo da empresa, pois além de dar proteção aos alimentos, proporciona aos clientes boa impressão e cuidado na fabricação. Além disso, as outras crianças que estarão fazendo seu lanche ao lado das que são nossas clientes podem ser cativadas pela marca da empresa e indicá-la aos pais, fazendo com que esta embalagem seja uma grande ferramenta visual.

Desenvolvemos um site em página da Web para facilitar não somente a contratação de nossos serviços, mas também a possibilidade de divulgar nossos produtos, onde os clientes solicitam os seus combos da maneira que melhor adequar ao gosto de seus filhos (conforme citado no item 2.2.2).

Neste site é possível efetuar uma comunicação direta, pois existe uma área dedicada a críticas e sugestões para ouvir nossos clientes, identificando o que podemos melhorar e quais as inovações e criações precisamos desenvolver.

7.1.1.2 Embalagens

Para que a marca fique estampada em cada um de nossos produtos, incluímos um adesivo com o logo de nossa empresa em cada um dos pacotes e embalagens, fazendo com que os produtos se transformem em uma ferramenta visual de divulgação.

7.2 Política de Preços

Os preços foram definidos a partir da pesquisa enviada a potenciais clientes, que informaram resumidamente a viabilidade de contratar o tipo de serviço disponibilizado e ainda os valores que normalmente dispõem para a aquisição dos produtos.

Esta pesquisa pode ser observada detalhadamente no item 2.4 deste trabalho, onde foi apresentada uma análise de nossos potenciais clientes.

Um segundo item que estabeleceu nossa política de preços foi o levantamento de custo unitário de cada um dos produtos, o qual será apresentado detalhadamente logo abaixo:

Tabela 12 Composição e Preço do Sanduíche de Hambúrguer de Frango

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Peito de Frango	6,00	Kg	0,12	0,72
Maionese Light	13,33	Kg	0,01	0,13
Alface Americana	18,00	Kg	0,03	0,54
Tomate	1,25	Kg	0,02	0,03
Pão de Hamburger	8,50	Kg	0,04	0,34
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	1,88

Tabela 13 Composição e Preço do Sanduíche de Hambúrguer de Carne

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Coxão Duro Moído	18,00	kg	0,12	2,16
Queijo Light	29,00	kg	0,02	0,58
Alface Americana	18,00	kg	0,03	0,54
Tomate	1,25	kg	0,02	0,03
Pão de Hambúrger integral	8,50	kg	0,04	0,34
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	3,77

Tabela 14 Composição e Preço do Sanduíche de Peito de Peru com Queijo Branco

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Peito de Peru Light	58,00	kg	0,03	1,74
Queijo Branco	29,00	kg	0,03	0,87
AlfaceAmericana	18,00	kg	0,03	0,54
Tomate	1,25	kg	0,02	0,03
Pão de Forma Integral	12,00	kg	0,04	0,48
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	3,78

Tabela 15 Composição e Preço do Sanduíche de Patê de Ricota com Atum

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Ricota	22,00	kg	0,03	0,66
Atum	26,50	kg	0,02	0,53
Cenoura Ralada	1,25	kg	0,02	0,03
Alface	18,00	kg	0,03	0,54
Tomate	1,25	kg	0,02	0,03
Pão de Forma Integral	12,00	kg	0,03	0,36
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	2,26

Tabela 16 Composição e Preço do Sanduíche de Patê de Ricota com Frango

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Ricota	22,00	kg	0,03	0,66
Frango desfiado	6,00	kg	0,02	0,12
Iogurte natural	11,40	lt	0,02	0,23
Pão de Forma Integral	12,00	kg	0,03	0,36
Kit (guardanapo + Embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	1,49

Tabela 17 Composição e Preço do Nuggets de Frango

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Peito de Frango moído	6,00	kg	0,02	0,12
Farinha integral	6,39	kg	0,003	0,02
Castanha de caju moída	78,50	kg	0,002	0,16
Aveia	11,50	kg	0,001	0,01
Quinoa	26,80	kg	0,001	0,03
Kit (guardanapo + embalagem)	0,27	Unidade	1	0,27
			Custo Total	0,60

Tabela 18 Composição e Preço do Pão de Queijo

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha integral	6,39	kg	0,012	0,08
Polvilho azedo	5,10	kg	0,015	0,08
Linhaça dourada	12,00	kg	0,001	0,01
Chia	18,00	Kg	0,001	0,02
Queijo ralado light	8,00	kg	0,002	0,02
Leite desnatado	3,45	lt	0,002	0,01
Ovo	0,28	unidade	0,1	0,03
Kit (guardanapo + embalagem)	0,27	Unidade	1	0,27
			CustoTotal	0,50

Tabela 19 Composição e Preço do Pastel de Forno de Carne

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Massa Integral	8,50	kg	0,03	0,26
Carne Moída	18,00	kg	0,06	1,08
Kit (guardanapo +embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	1,46

Tabela 20 Composição e Preço do Pastel de Forno com Queijo Branco

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Massa Integral	8,50	kg	0,03	0,26
Queijo Branco	29,00	kg	0,03	0,87
Tomate Picado	1,25	kg	0,012	0,02
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	1,26

Tabela 21 Composição e Preço do Pastel de Frango

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Massa Integral	8,50	Kg	0,03	0,26
Frango desfiado	6,00	Kg	0,03	0,18
Milho	6,40	Kg	0,01	0,06
Kit (guardanapo +embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,62

Tabela 22 Composição e Preço do Cookie de Chocolate

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha de trigo integral	6,39	Kg	0,008	0,05
Mel	33,60	Lt	0,001	0,03
Chocolate Cacau70%	13,00	Kg	0,005	0,07
Aveia	11,50	Kg	0,008	0,09
Açúcarmascavo	9,50	Kg	0,005	0,05
Ovo	0,28	Unidade	0,06	0,02
Kit (guardanapo +embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,43

Tabela 23 Composição e Preço do Cookie de Leite

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha de trigo integral	6,39	Kg	0,008	0,05
Ovo	0,28	Unidade	0,07	0,02
Mel	33,60	Lt	0,001	0,03
Aveia	11,50	Kg	0,008	0,09
Açúcarmascavo	9,50	Kg	0,005	0,05
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,36

Tabela 24 Composição e Preço do Chips de Batata Doce

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Batata Doce	4,49	Kg	0,1	0,45
Azeite Extra virgem	23,80	Lt	0,002	0,05
Kit (guardanapo + embalagem)	0,08	Unidade	1	0,08
			Custo Total	0,58

Tabela 25 Composição e Preço do Chips de Mandioquinha

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Mandioquinha	8,79	kg	0,1	0,88
Azeite Extra virgem	23,80	Lt	0,002	0,05
Kit (guardanapo + embalagem)	0,08	Unidade	1	0,08
			Custo Total	1,01

Tabela 26 Composição e Preço do Chips de Banana

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Banana Prata	3,50	kg	0,1	0,35
Kit (guardanapo + embalagem)	0,08	Unidade	1	0,08
			Custo Total	0,43

Tabela 27 Composição e Preço do Bolo de Maça

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha de trigo integral	6,39	kg	0,004	0,03
Maça	2,92	kg	0,003	0,01
Canela	23,90	kg	0,005	0,12
Aveia	11,50	kg	0,001	0,01
Quinoa	26,80	kg	0,003	0,08
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,37

Tabela 28 Composição e Preço do Bolo de Chocolate

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha de trigo integral	6,39	kg	0,003	0,02
Chocolate 100% cacau	19,80	kg	0,002	0,04
Calda de chocolate 70%	26,50	lt	0,002	0,05
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,23

Tabela 29 Composição e Preço do Bolo de Banana

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Farinha de trigo integral	6,39	kg	0,003	0,02
Banana	3,50	kg	0,003	0,01
Canela	23,90	kg	0,001	0,02
Aveia	11,50	kg	0,001	0,01
Quinoa	26,80	kg	0,003	0,08
Kit (guardanapo + embalagem)	0,12	Unidade	1	0,12
			Custo Total	0,27

Tabela 30 Composição e Preço do Barrinha de Cereal I

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Coco seco	14,00	kg	0,001	0,01
Tâmaras	27,90	kg	0,002	0,06
Ameixas	18,50	kg	0,002	0,04
Castanhas do Pará	76,50	kg	0,002	0,15
Aveia	11,50	kg	0,002	0,02
Kit (guardanapo + embalagem)	0,08	Unidade	1	0,08
			CustoTotal	0,36

Tabela 31 Composição e preço do Barrinha de Cereal II

Item	Custo Unitário	Unidade	Quantidade	Total
Morango	11,50	kg	0,002	0,02
Uva passa	16,50	kg	0,001	0,02
Aveia	11,50	kg	0,002	0,02
Granola diet	15,50	kg	0,003	0,05
Kit (guardanapo + embalagem)	0,08	Unidade	1	0,08
			Custo Total	0,19

Para o início das operações, estabelecemos um agrupamento de nossos produtos, composto por um lanche, um suco e um acompanhamento, efetuando assim uma padronização de nossos preços, onde podemos verificar os custos consolidados de cada kit com as devidas margens operacionais, conforme abaixo:

- Kit 1: Hambúrguer de frango + Cookies de chocolate (2 unidades) + suco de abacaxi;
- Kit 2 - Hambúrguer de carne + Cookies de leite (2 unidades) + suco de caju;
- Kit 3 - Lanche de peito de peru com queijo branco + Barrinha de cereal I (1 unidade) + suco de goiaba;
- Kit 4 - Lanche de patê de ricota com atum + Chips de batata doce + suco de laranja;
- Kit 5 - Lanche de patê de ricota com frango + Barrinha de cereal II (1unidade) + suco de maracujá;
- Kit 6 - Nuggets de frango (5 unidades) + 1 fatia de bolo de maçã + suco de abacaxi;
- Kit 7 - Pão de queijo (5 unidades) + 1 fatia de bolo de banana + suco de maracujá;
- Kit 8 - 1 Pastel (carne moída) + 1 fatia de bolo de chocolate + suco de laranja;
- Kit 9 - 1 Pastel de queijo branco com tomate + Chips de banana + suco de goiaba;
- Kit 10 - 1 Pastel de frango com milho + Chips de mandioquinha + suco de maracujá;

Tabela 32 Composição de Preços do Kit nº 01

Kit 1	custo unitário	qtdade	Valor
Hambúrguerde Frango	1,88	1	1,88
Cookies de chocolate	0,40	2	0,80
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			4,68
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		5,28
	Valor de Venda		12,00
	Margem		6,72
	Margem Percentual		127,3%

Tabela 33 Composição de Preços do Kit nº 02

Kit 2	custo unitário	qtdade	Valor
Hambúrguer de Carne	3,77	1	3,77
Cookies de leite	0,36	2	0,73
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			6,49
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		7,09
	Valor de Venda		12,00
	Margem		4,91
	Margem Percentual		69,2%

Tabela 34 Composição de Preços do Kit nº 03

Kit 3	custo unitário	qtdade	Valor
Lanche de Peito de Peru c/ queijo	3,78	1	3,78
Barra de Cereal	0,36	1	0,36
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			6,14
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		6,74
	Valor de Venda		12,00
	Margem		5,26
	Margem Percentual		78,1%

Tabela 35 Composição de Preços do Kit nº 04

Kit 4	custo unitário	qtdade	Valor
Sanduiche de Patê de Ricota c/ Atum	2,26	1	2,26
Chip de Batata Doce	0,58	1	0,58
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			4,84
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		5,44
	Valor de Venda		12,00
	Margem		6,56
	Margem Percentual		120,7%

Tabela 36 Composição de Preços do Kit nº 05

Kit 5	custo unitário	qtdade	Valor
Sanduiche de Patê Ricota com Frango	1,49	1	1,49
Barra de Cereal	0,36	1	0,36
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			3,85
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		4,45
	Valor de Venda		12,00
	Margem		7,55
	Margem Percentual		169,6%

Tabela 37 Composição de Preços do Kit nº 06

Kit 6	custo unitário	qtdade	Valor
Nuggets de Frango	0,60	5	3,02
Bolo de Maça	0,37	1	0,37
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			5,39
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		5,99
	Valor de Venda		12,00
	Margem		6,01
	Margem Percentual		100,4%

Tabela 38 Composição de Preços do Kit nº 07

Kit 8	custo unitário	qtdade	Valor
Pastel de forno de carne	1,46	1	1,46
Bolo de chocolate	0,23	1	0,23
Suco	2,00	1	2,00
CustoProdutos			3,96
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		4,29
	Valor de Venda		12,00
	Margem		7,71
	Margem Percentual		179,9%

Tabela 39 Composição de Preços do Kit nº 08

Kit 8	custo unitário	qtdade	Valor
Pastel de forno de carne	1,46	1	1,46
Bolo de chocolate	0,23	1	0,23
Suco	2,00	1	2,00
CustoProdutos			3,96
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		4,29
	Valor de Venda		12,00
	Margem		7,71
	Margem Percentual		179,9%

Tabela 40 Composição de Preços do Kit nº 09

Kit 9	custo unitário	qtdade	Valor
Pastel de forno de Queijo	1,26	1	1,26
Chips de banana	0,43	1	0,43
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			3,69
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		4,29
	Valor de Venda		12,00
	Margem		7,71
	Margem Percentual		179,7%

Tabela 41 Composição de Preços do Kit nº 10

Kit 10	custo unitário	qtdade	Valor
Pastel de Frango c/ milho	0,62	1	0,62
Chips de Mandioquinha	1,01	1	1,01
Suco	2,00	1	2,00
Custo Produtos			3,63
Custo financeiro do PagSeguro			0,60
	Custo Geral		4,23
	Valor de Venda		12,00
	Margem		7,77
	Margem Percentual		184,0%

7.3 Distribuição

O objetivo da I-Snacks é atender apenas as escolas particulares das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema, o que não

nos impede de futuramente abrir um novo ponto de distribuição ou abrir para o atendimento a escolas em um perímetro de proximidade. Como estamos localizados na cidade de São Caetano, a escolha da sede da empresa foi justamente pelo objetivo de atender às cidades mencionadas, poderíamos facilmente estudar a possibilidade de atender bairros da capital de SP, que estão próximos a São Caetano, por exemplo, Mooca e Ipiranga.

Mas como inicialmente iremos distribuir nas escolas do ABC, e até para minimizar os custos com as entregas, o processo de distribuição foi definido dentro de nosso trabalho, e mencionado em tópico anterior, que será efetuado por veículos motorizados, de acordo com a distribuição logística, saindo com antecedência de nossa matriz em direção a cada um dos pontos escolares de nossos parceiros.

Os kits serão entregues nominalmente (com identificação do aluno) na instituição de ensino estipulada pelo comprador, em local previamente definido pelos diretores escolares (secretaria ou diretamente em cantina), devidamente lacrados para não correr risco de violação.

8. JUSTIFICATIVA DE VENDAS E CUSTOS

8.1 Justificativa de Vendas

O faturamento estimado nos cenários pessimista, realista e otimista pode ser verificado na tabela abaixo:

Tabela 42 Estimativas de Faturamento nos Cenários Realista, Otimista e Pessimista

	CENÁRIO MAIS PROVÁVEL		CENÁRIO OTIMISTA		CENÁRIO PESSIMISTA	
	DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO	DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO	DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO
1	fevereiro-19	282.546,55	fevereiro-19	339.055,86	fevereiro-19	226.037,24
2	março-19	254.291,89	março-19	305.150,27	março-19	203.433,51
3	abril-19	282.546,55	abril-19	339.055,86	abril-19	226.037,24
4	maio-19	310.801,20	maio-19	372.961,44	maio-19	248.640,96
5	junho-19	254.291,89	junho-19	305.150,27	junho-19	203.433,51
6	julho-19	42.381,98	julho-19	50.858,38	julho-19	0,00
7	agosto-19	296.673,88	agosto-19	356.008,66	agosto-19	237.339,10
8	setembro-19	296.673,88	setembro-19	356.008,66	setembro-19	237.339,10
9	outubro-19	324.928,53	outubro-19	389.914,24	outubro-19	259.942,82
10	novembro-19	268.419,22	novembro-19	322.103,06	novembro-19	214.735,38
11	dezembro-19	70.636,64	dezembro-19	84.763,97	dezembro-19	56.509,31
12	janeiro-20	0,00	janeiro-20	0,00	janeiro-20	0,00
		2.684.192,21	**20%**	**3.221.030,65**	**-21%**	**2.113.448,18**

Fonte: Criação Própria Através do Plano Certo

Os valores descritos acima foram compostos baseando-nos no preço de R$ 12,00 (doze reais) por kit. Mas, considerando que 70% (setenta por cento) dos kits terão desconto de 4% (quatro por cento) devido ao volume semanal de compras de cada cliente, o ticket médio será de R$ 11,66 (onze reais e sessenta e seis centavos) por kit.

8.1.1 Justificativa do Cenário Realista

No cenário realista, estima-se que o volume de vendas seja de 1212 unidades de kits por dia letivo. É importante destacar que nos meses de julho, dezembro e janeiro, devido ao período das férias escolares, o volume de vendas deverá cair drasticamente. Em janeiro, sequer haverá faturamento.

Este volume diário foi calculado conforme pesquisa de clima realizada em que 65,66% dos entrevistados responderam que gostariam de oferecer uma refeição mais saudável aos seus filhos. Desses, 93% afirmaram que comprariam os kits de lanches saudáveis.

Considerando que o atendimento será realizado em três colégios do município de Santo André e em três colégios do município de São Bernardo do Campo, que possuem, em média, três salas por série e oito séries de 4 a 11 anos, com média de 21 alunos por sala, temos um volume total de 3024 alunos: (*6 colégios x 3 salas x 8 séries x 21 alunos = 3024 alunos*).

Assim, temos 1847 alunos potenciais: (*3024 alunos x 65,66% x 93% = 1847 alunos*).

A pesquisa ainda retornou que apenas 90% dos responsáveis estariam dispostos a pagar R$ 12,00 (doze reais) por kit (*1847 alunos x 90% = 1662 alunos*).

Estes responsáveis comprariam uma, duas ou três vezes por semana, diariamente ou ainda esporadicamente (duas vezes por mês). Desta forma, chegamos ao volume diário de 1212 unidades de kits de lanches saudáveis.

Neste cenário, o faturamento médio mensal será de R$ 223.682,68 (duzentos e vinte e três mil, seiscentos e oitenta e dois reais e sessenta e oito centavos).

8.1.2 Justificativa do Cenário Otimista

Neste cenário, consideramos um aumento de 20% no volume de vendas. Ou seja, faturamento médio mensal de R$ 268.419,22 (duzentos e sessenta e oito mil, quatrocentos e dezenove reais e vinte e dois centavos).

8.1.3 Justificativa do Cenário Pessimista

No cenário pessimista, consideramos uma redução de 20% no volume apontado nos meses de fevereiro a junho e de agosto a dezembro e uma redução de 100%

no volume apontado no mês de julho. Ou seja, faturamento médio mensal de R$ 176.120,68 (cento e setenta e seis mil, cento e vinte reais e sessenta e oito centavos).

8.1.4 Justificativa da variação do faturamento mês a mês

Para o faturamento de cada mês, consideramos os dias letivos e a sazonalidade devido ao período de férias escolares:

Tabela 43 Tabela de Justificativa Mensal do Faturamento

MÊS	FATURAMENTO REALISTA	JUSTIFICATIVA
fev/19	R$ 282.546,55	20 dias letivos
mar/19	R$ 254.291,89	18 dias letivos
abr/19	R$ 282.546,55	20 dias letivos
mai/19	R$ 310.801,20	22 dias letivos
jun/19	R$ 254.291,89	18 dias letivos
jul/19	R$ 42.381,98	03 dias letivos (férias escolares)
ago/19	R$ 296.673,88	21 dias letivos
set/19	R$ 296.673,88	21 dias letivos
out/19	R$ 324.928,53	23 dias letivos
nov/19	R$ 268.419,22	19 dias letivos
dez/19	R$ 70.636,64	05 dias letivos (férias escolares)
jan/20	R$ -	Nenhum dia letivo (férias escolares)

8.1.5 Justificativa do Crescimento Anual do Faturamento

A projeção de crescimento real é de 15% (quinze por cento) para o ano 2, de 10% (dez por cento) para o ano 3 e de 5% (cinco por cento) para os anos 4 e 5, tendo em vista as ações de marketing que serão realizadas ao longo do primeiro ano, da boa qualidade dos produtos e da geração de confiabilidade junto aos clientes.

Tendo em vista o cenário político econômico-financeiro do país, entendemos que seria mais prudente adotar uma projeção mais realista.

Abaixo, segue a projeção de crescimento da I-Snack para os próximos quatro anos:

Tabela 44 Projeção de Crescimento para os Próximos Anos

ANO	CRESCIMENTO REAL	FATURAMENTO ANUAL PROJETADO
2	15%	R$ 3.079.023,00
3	10%	R$ 3.386.925,00
4	5%	R$ 3.556.271,00
5	5%	R$ 3.734.085,00

8.2 Justificativa dos Custos Variáveis

Os custos variáveis estão ligados diretamente ao volume de vendas. Se há venda, há custo variável. Se não há venda, não há custo variável. Eles aumentam ou diminuem proporcionalmente ao volume de vendas.

Tabela 45 Estimativa de Custos Variáveis para o Ano 1

MÊS	PRODUTOS	EMBALAGENS	COMISSÕES	IMPOSTOS S/ FATURAMENTO	TOTAL
fev/19	R$ 128.841,23	R$ 6.272,53	R$14.099,07	R$ 34.385,92	R$183.598,75
mar/19	R$ 115.957,10	R$ 5.441,85	R$12.689,17	R$ 30.616,74	R$164.704,86
abr/19	R$ 128.841,23	R$ 6.046,50	R$14.099,07	R$ 34.159,88	R$183.146,68
mai/19	R$ 141.725,35	R$ 6.651,15	R$15.508,98	R$ 37.824,51	R$201.709,98
jun/19	R$ 115.957,10	R$ 5.441,85	R$12.689,17	R$ 30.820,18	R$164.908,29
jul/19	R$ 16.233,99	R$ 761,86	R$ 1.776,48	R$ 4.158,18	R$ 22.930,51
ago/19	R$ 135.283,29	R$ 6.348,82	R$14.804,03	R$ 34.977,85	R$191.413,99
set/19	R$ 135.283,29	R$ 6.348,82	R$14.804,03	R$ 35.215,19	R$191.651,33
out/19	R$ 148.167,41	R$ 6.953,47	R$16.213,93	R$ 38.861,45	R$210.196,27
nov/19	R$ 122.399,16	R$ 5.744,17	R$13.394,12	R$ 32.102,94	R$173.640,39
dez/19	R$ 32.210,31	R$ 1.511,62	R$ 3.524,77	R$ 8.313,93	R$ 45.560,63
jan/20	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -

8.2.1 Produtos

Composto pela matéria-prima utilizada na produção dos lanches e acompanhamentos como carne, frango, atum, ovo, queijo, peito de peru, alface, tomate, cenoura, batata doce, pão, farinha, polvilho, castanha, aveia, quinoa, banana, maça, entre outros, pelos sucos de 200 ml e pelos guardanapos e embalagens do lanche e/ou do acompanhamento. O custo médio por kit é de R$ 5,30 (cinco reais e trinta centavos).

8.2.2 Embalagens

Composto pelo saco de papel kraft nos quais os produtos serão colocados para entrega. O custo de cada saco é de R$ 0,27 (vinte e sete centavos).

8.2.3 Comissões

Composto pelo valor pago às operadoras de cartão de crédito. Todas as vendas serão pagas com cartão de crédito, a uma taxa de 4,99%, com recebimento da operadora em D+1.

8.2.4 Impostos

Como a empresa está enquadrada no regime Simples Nacional, apresentamos abaixo as alíquotas e impostos a serem recolhidos no primeiro ano de faturamento, de acordo com o faturamento anualizado mensalmente:

Tabela 46 Cálculo de Alíquotas e Impostos do Ano 1

VALOR FATURADO	ALÍQUOTA DE IMPOSTO	IMPOSTOS S/ FATURAMENTO
R$ 282.546,55	12,17%	R$ 34.385,92
R$ 254.291,89	12,04%	R$ 30.616,74
R$ 282.546,55	12,09%	R$ 34.159,88
R$ 310.801,20	12,17%	R$ 37.824,51
R$ 254.291,89	12,12%	R$ 30.820,18
R$ 35.600,86	11,68%	R$ 4.158,18
R$ 296.673,88	11,79%	R$ 34.977,85
R$ 296.673,88	11,87%	R$ 35.215,19
R$ 324.928,53	11,96%	R$ 38.861,45
R$ 268.419,22	11,96%	R$ 32.102,94
R$ 70.636,64	11,77%	R$ 8.313,93
R$ -	11,50%	R$ -

8.3 Justificativa dos custos fixos

Os custos fixos independem do volume de vendas e produção. Se há venda, há custo fixo. Se não há venda, há custo fixo. Eles se mantêm estáticos.

Tabela 47 Estimativa Mensal dos Custos Fixos para o Ano 1

DESPESAS FIXAS MENSAIS			TOTAL MENSAL
INÍCIO	CD	DISCRIMINAÇÃO	21.740
	MA	MANUTENÇÃO	840
	SG	SEGUROS	300
	CS	CONSUMO	5.500
	AL	ALUGUÉIS, CONDOMINIOS e IPTU	8.800
	MK	MARKETING	1.000
	CO	INTERNET	800
	TR	TREINAMENTO	800
	CB	COMBUSTÍVEL	900
	OU	OUTROS	2.800

8.3.1 Manutenção

Estimamos um custo mensal de R$ 200,00 (duzentos reais) com manutenção predial prevendo pequenos reparos e de 640,00 (seiscentos e quarenta reais) com serviços de limpeza.

8.3.2 Seguros

Estimamos um custo mensal de R$ 300,00 (trezentos reais) pela contratação de seguro contra incêndio, queda de raio e explosão.

8.3.3 Consumo

Composto pelo consumo de água, energia, gás e materiais de limpeza e escritório. Os custos mensais estimados são, respectivamente, de R$ 1.200,00 (mil e duzentos reais), R$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais), R$ 2.000,00 (dois mil reais) e R$ 800,00 (oitocentos reais).

8.3.4 Aluguéis, condomínios e IPTU

Composto pela locação e IPTU do imóvel no valor de R$ 5.200,00 (cinco mil e duzentos reais) e pela locação de dois veículos de entrega no valor de R$ 1.800,00 (mil e oitocentos reais) cada um por mês. Nos meses de sazonalidade, os veículos serão devolvidos à locadora. O valor informado acima já contempla o total pago no ano dividido por 12 (doze) meses.

8.3.5 Marketing

Custos com divulgação estimados em R$ 1.000,00 (mil reais) por mês conforme descrito no item 7.1 – Composto Promocional e de comunicação.

8.3.6 Internet

Composto pelo consumo de dados (internet e telefone), estimado em R$ 800,00 (oitocentos reais) por mês.

8.3.7 Treinamento

Composto pelo custo a ser aplicado na capacitação e aprimoramento dos colaboradores do quadro de funcionários. Estimado em R$ 800,00 (oitocentos reais) por mês.

8.3.8 Combustível

Composto pelo combustível a ser utilizado nos veículos de aluguel que farão as entregas dos kits nas escolas. Custo mensal estimado em R$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais).

8.3.9 Outros

Composto pelos custos a serem dispendidos com uniformes no valor mensal de R$ 200,00 (duzentos reais), com dedetização, devido ao armazenamento e manuseio de alimentos, no valor mensal de R$ 100,00 (cem reais) e com o contador, que ficará responsável pelas rotinas contábeis da I-Snack no valor mensal de R$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais).

9. ESTRUTURA LEGAL, TRIBUTÁRIA E FONTES DE RECURSOS

9.1 Regime tributário a enquadrar

A I-Snack, baseada em seu faturamento anual, fez a opção de se enquadrar dentro do Simples Nacional.

O regime tributário Simples Nacional sofreu grandes mudanças em 2018, com a entrada de novas atividades, novos limites de faturamento e redutor da receita, além de alterações nas alíquotas.

Para o enquadramento da empresa, é necessário ter conhecimento dos novos tetos de faturamento, entender os percentuais de impostos e fazer os cálculos.

O limite máximo de receita bruta anual para pequenas empresas optantes pelo regime de tributação simples nacional, vai subir de R$ 3,6 milhões para R$ 4,8 milhões, sendo o valor equivalente a uma média mensal de R$ 400 mil de receita. Microempresas poderão faturar até R$ 360 mil ao ano e as Empresas de Pequeno Porte, R$ 4,8 milhões ao ano.

A partir deste ano, as alíquotas estão sendo maiores, porém com um desconto fixo dependendo da faixa de enquadramento da empresa de acordo com o seu faturamento. A alíquota dependerá do cálculo que leva em consideração o faturamento bruto acumulado nos últimos doze meses e um desconto fixo, ou seja, redução de carga tributária para algumas empresas e aumento para outras.

É fundamental se familiarizar com a tabela de cada um dos participantes, de acordo com o ramo de atividade.

O cálculo que deve ser feito é o seguinte:

(RBT12 * Aliq – PD) / RBT12, onde:

RBT12 → receita bruta total acumulada nos doze meses anteriores;

Aliq → alíquota nominal constante (definida dentro de cada um dos anexos da lei complementar (I a V);

PD → parcela a deduzir constante (definida dentro de cada um dos anexos da lei complementar (I a V).

Conforme nosso ramo de atividade, necessário seguir o anexo I, conforme tabela a seguir:

Tabela 48 Anexo I do simples Nacional 2018 [24]

Participantes: fábricas / indústrias e empresas industriais		
Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R$ 180,000,00	4,0 %	0
De 180.000 ,01 a 360.000 ,00	7,3 %	R$ 5.940,00
De 360.000,01 a 720.000,00	9,5 %	R$ 13.860,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,7 %	R$ 22.500,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3 %	R$ 87.300,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,0 %	R$ 378.000,00

9.2 Os Encargos Trabalhistas Sobre Mão De Obra

Encargos trabalhistas são valores pagos, mensalmente ou após o fim de um contrato, pelo empregador ao seu funcionário, sendo esses valores, custos com a previdência social e taxas em cima da folha salarial do empregado.

Os encargos sociais são determinados pelo Código Nacional de Atividade Econômica, que veremos a seguir, constando valores relativos à Contribuição à Previdência Social, parcelas relativas a terceiros (Senac/Sesc, Senai/Sesi, Sebrae, Incra, e outros), Risco de Acidente do Trabalho (RAT), além dos valores decorrentes ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviços (FGTS) e as Provisões mensais de Férias e 13º Salário, porém, para as empresas do Simples Nacional, as alíquotas são diferenciadas.

Para as empresas optantes pelo Simples Nacional dentro do comércio e da indústria, os valores provenientes aos encargos trabalhistas são os constantes na tabela abaixo:

Tabela 49 Encargos Sociais e Trabalhistas para Empresas Optantes pelo Simples Nacional[25]

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
13º Salário		8,33 %
Férias		11,11 %
Encargos Sociais		
INSS	0,00 %	
SAT/RAT	0,00 %	
Salário Educação	0,00 %	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00 %	
FGTS	8,00 %	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00 %	
Total Previdenciário		12,00 %
Previdenciário s/13º e Férias		2,33 %
SOMA BÁSICO		**33,77 %**

24 http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/anexoOutros.action?idArquivoBinario=34353

25 http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cobrancas-e-intimacoes/ contribuicao-previdenciaria-anexo-iv-do-simples-nacional

9.3 O Código Nacional de Atividade Econômica

Conforme Distrito Federal (2018)[26], a CNAE-Fiscal é uma classificação usada com o objetivo de padronizar os códigos de identificação das unidades produtivas do país nos cadastros e registros da administração pública nas três esferas de governo, em especial na área tributária, contribuindo para a melhoria da qualidade dos sistemas de informação que dão suporte às decisões e ações do Estado, possibilitando, ainda, a maior articulação intersistemas.

A atividade econômica gera riqueza mediante a extração, transformação e distribuição de recursos naturais, bens e serviços, tendo como finalidade a satisfação de necessidades humanas, como educação, alimentação, segurança, entre outros.

Para efetuar a classificação de sua empresa, é necessário ter o conhecimento em que área a empresa irá atuar, e a partir da definição, procurar através das classes e subclasses, àquela em que a empresa esteja compreendida.

A I-Snack trabalhará na fabricação e preparação de alimentos especiais como alimentos infantis, alimentos perecíveis, além de fabricação de sobremesas prontas para o consumo.

Para este tipo de atividade, buscamos dentro da hierarquia das atividades, e podemos classificar conforme abaixo:

- Seção: I – Alojamento e Alimentação;
- Divisão: 56 – Alimentação;
- Grupo: 562 – Serviço de Catering, bufê e outros serviços de comida preparada;
- Classe: 5620-1 – Serviço de Catering, bufê e outros serviços de comida preparada;
- Subclasse: 5620-1/01 – Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas.

Esta classe compreende as seguintes atividades:

- A preparação de refeições em cozinha central por conta de terceiros (catering) para fornecimento;
- Empresas de linhas aéreas e outras empresas de transporte;
- Cantinas, restaurantes de empresa e outros serviços de alimentação.

Através do CNAE, as empresas são agrupadas por intermédio do Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS), a fim de estabelecer um critério e distribuir os percentuais entre as instituições conhecidas por Terceiros, já mencionadas anteriormente neste trabalho. Para o fornecimento de alimentos, esse código do FPAS é o 507, e o seu Grau de risco de Acidente de trabalho é de nível 1, correspondente a

26 DISTRITO FEDERAL. Governo Federal. Secretaria do Estado da Fazenda. **Código Nacional de Atividade Econômica.** 2018. Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/area.cfm?id_area=611>. Acesso em: 19 set. 2018.

1% sobre os valores pagos em folha de pagamento (conforme Anexo II – IN 03/2005 – Tabela I).

Os percentuais de terceiros envolvidos somente são distribuídos no caso de empresas que não optaram pelo Simples Nacional, o que não é nosso caso nesse momento.

9.4 Legislações Específicas para o Funcionamento da Empresa

A lei Nº 4.637 de 14 de maio de 2008[27] dispõe sobre a concessão de alvará de funcionamento para a realização de atividades esporádicas ou de caráter transitório no município de São Caetano do Sul, e iremos explorar a seguir, uma vez que é fundamental para a realização das atividades.

Em seu artigo, a lei disciplina a concessão de Alvará de Funcionamento para a realização de atividades esporádicas ou de caráter transitório no Município de São Caetano do Sul, tais como circos, parques de diversão, feiras itinerantes, bazares, shows, exposições e outras atividades similares, a critério da Administração Municipal.

O 2º artigo informa o prazo para que o Alvará de funcionamento seja requerido no Departamento de Planejamento – DEPLAN, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, contados da data de realização do evento ou início da atividade que se pretende realizar, e deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I – Requerimento – padrão, assinado pelo interessado ou seu representante legal;

II – Cópia da célula de identidade do requerente;

III – Cópia da Notificação – Recibo do Imposto Predial e Território Urbano – IPTU, referente ao imóvel objeto do requerimento;

IV – Documento comprobatório da regularidade da edificação e do uso pretendido, podendo para tal fim ser apresentado: a) planta do imóvel devidamente aprovada com o respectivo "Habite-se" definitivo; b) planta regularizada com o respectivo auto de regularização; c) certificado de mudança de uso e peça gráfica correspondente; d) peça gráfica aceita para os efeitos de pequenas reformas;

V – Termo de Anuência ou Permissão, assinado pelo proprietário ou responsável pelo imóvel, ou documento equivalente, em se tratando de imóvel de propriedade ou posse da Administração Direta ou Indireta da União, do Estado ou do Município, incluídas as concessionárias de serviços públicos e quaisquer outras empresas a ela equiparadas;

27 http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/secretaria-de-cultura/lei-n-4-637-de-14-de-maio-de-2008.html

VI - Laudo Técnico de Segurança, com Cronograma Físico-Financeiro e Memorial Descritivo, no caso de ser necessária a realização de obras de adaptação;

VII - Planta da edificação representando fielmente o local, contendo a localização do Sistema de Equipamento de Segurança;

VIII - Cópia da ficha do Cadastro de Contribuintes Mobiliários – CCM;

IX - Anotação de Responsabilidade Técnica – ART de cada um dos responsáveis técnicos, bem como as respectivas cópias das carteiras do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CREA;

X - Licença Ambiental, quando se tratar de atividade que ocasione danos ao meio ambiente, especialmente aquelas listadas na Resolução CONAMA nº 237, de 19 de dezembro de 1997, complementada por aquelas relacionadas no artigo 30 da Lei Federal nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000;

XI - Declaração de que o evento ou atividade a ser realizado não perturbará o sossego público, com sons ou ruídos acima dos limites estabelecidos pela NBR-10151 – "avaliação do ruído em áreas habitadas, visando o conforto da comunidade" ou a Norma Brasileira que venha substituí-la, medida através do medidor de intensidade de som;

XII - Guia de recolhimento do preço público respectivo, conforme valor a ser fixado em Decreto do Executivo.

Além do alvará de abertura e cumprimento de suas exigências técnicas de edificações (proteção de descargas atmosférica, brigada de combate a incêndio, instalações de gás), de vigilância sanitária (adaptações e licenças), é necessário seguir uma legislação específica, descrita no Resolução – RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, que estabelece os procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado. Aplica-se aos serviços de alimentação que realizam algumas das seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo.

Para Licença Sanitária de Funcionamento, apresentar os seguintes documentos no ato da solicitação:

- Anexo XI (Padrão) – devidamente preenchido (sem rasuras) e assinado;
- Cópia simples do Contrato Social ou Estatuto Social ou cópia simples da declaração de empresário, registrado na JUCESP ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, no caso de Microempreendedor Individual (MEI);

- Cópia simples do Certificado da Condição de Microempreendedor Individual;
- Cópia simples de suas alterações devidamente registrado na JUCESP ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas;
- Cópia simples da ata de eleição da última diretoria, se houver;
- Parcerias público - privadas: apresentar também termo de Convênio. OBS.: No Ato constitutivo deve constar como objeto social, a atividade econômica declarada no pedido do cadastro / licença, com exceção das atividades não finalísticas prevista em lei (ex: refeitório/ alimentação para funcionário; creche; ambulatório dentro de empresa).

As empresas que se enquadrem como ME, EPP ou OPTANTE PELO SIMPLES devidamente descrito no documento do ato constitutivo (conforme relação citada acima) ou apresentem declaração oficial comprobatória do enquadramento **não** necessitarão de responsável técnico.

Para as demais deverá ter responsável técnico com formação em nível superior e autorizada pelo conselho, devendo trazer documento de habilitação profissional: cópia simples das folhas de identificação, foto e habilitação da carteira do respectivo conselho regional ou cópia simples frente e verso da cédula de identidade profissional, quando exigido pela legislação específica, além de documento de comprovação de vínculo empregatício: cópia simples da carteira de trabalho (páginas da foto, dados pessoais, registro e página de anotações gerais) ou cópia simples do contrato de prestação de serviços, constando carga horária, assinado e com firma reconhecida.

O Centro de Vigilância Sanitária, em seu Anexo I – Portaria CVS 01/2018[28], estabelece os interesses da saúde sujeito a licença de funcionamento, para o CNAE 5620-1/01, que compreende estabelecimento com atividade de refeições em cozinha central (cozinha industrial), por terceiros (catering), para fornecimento sob contrato para cantinas, restaurantes de empresas e outros serviços de alimentação privativos, sendo necessária a Inspeção prévia, por ser de Alta Complexidade.
Documentos Necessários prévios à solicitação Inicial:

- Comprovante de recolhimento (DARE ou equivalente municipal) da taxa de laudo técnico de avaliação de projeto de edificação – original;
- Comprovante de responsabilidade Técnica – ART – Anotação de Responsabilidade Técnica ou RRT – Registro de Responsabilidade Técnica – Cópia;
- Memorial descritivo de fluxos e de atividades – cópia;
- Memorial descritivo do projeto arquitetônico da edificação – cópia;

28 http://www.cvs.saude.sp.gov.br/up/Port_CVS_1_18%20-%20RETIFICA%C3%87%C3%94ES%202018.pdf

- Projeto Arquitetônico da edificação (jogos de plantas completo) – cópia.

Documentos na solicitação Inicial:

- Cadastro Nacional de pessoa jurídica (CNPJ) – Cópia, com apresentação do original
- Comprovante de recolhimento (DARE ou equivalente municipal) da taxa de inspeção sanitária ou comprovante de isenção de taxa – original;
- Comprovante de recolhimento (Dare ou equivalente municipal) da taxa de termo de responsabilidade técnica ou comprovante de isenção de taxa – original;
- Comprovante de responsabilidade técnica, emitida pelo conselho profissional competente – cópia com apresentação do original;
- Comprovante de vínculo empregatício – cópia, ou, comprovante de vínculo empregatício registrado em cartório quando caracterizar prestação de serviço – cópia;
- Contrato social registrado em cartório de registro civil de pessoas jurídicas quando se tratar de sociedade simples, associações e fundações – cópia, com apresentação do original;
- Contrato social registrado na Jucesp – EIRELLI, ME, EPP, entre outros – cópia com a apresentação do original;
- Formulário de solicitação de atos de vigilância Sanitária – Anexo V da portaria CVS 01/2018;
- Formulário de atividade relacionada aos produtos de interesse da saúde – subanexo V.3 da portaria CVS 01/2018;
- Habilitação profissional emitida pelo conselho de classe competente – cópia simples das folhas de identificação, foto e habilitação da carteira do respectivo conselho regional; ou, cópia, frente e verso da célula de identidade profissional;
- Licença de funcionamento das atividades contratadas – cópia;
- LTA – Laudo técnico de avaliação de projeto de edificação – cópia da página do diário oficial do estado de São Paulo ou do Município ou em outro meio oficial que torne pública a decisão do deferimento do LTA.

10. PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA

A abertura da empresa foi devidamente planejada de acordo a estar apta para a operação no primeiro dia letivo do ano de 2019, quando iniciaremos a efetuar a entrega a todos os clientes, portanto definimos a seguinte estrutura:

10.1 Contratação de Serviços Essenciais

Período relativo à contratação de serviços essenciais para o funcionamento da empresa (água, energia, gás, internet, e demais itens).

10.2 Instalações

Efetuaremos as manutenções necessárias e adequações estruturais no prédio, além dos serviços relativos a hidráulica, elétrica e acabamentos.

10.3 Documentos e Licenças

Período relativo à regularização de documentações referentes às legislações vigentes em todas as esferas administrativas (federal, estadual e municipal), além de alvarás, vistorias e demais obrigações legais.

10.4 Aquisições de Materiais e Utensílios

Esta fase do cronograma refere-se à aquisição de utensílios, equipamentos e aparelhos necessários para que a cozinha esteja preparada a executar qualquer tipo de tarefa, de forma higiênica, organizada e com rapidez necessária.

10.5 Promoção e Comunicação

Fase relativa ao período de campanhas, promoções e divulgações da empresa, dos produtos e dos serviços relativos à empresa, no intuito de se mostrar ao público da região de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema, e consequentemente atingir os objetivos de vendas necessárias para a continuidade da empresa.

10.6 Recursos Humanos

Período relativo ao processo de divulgação de vagas, seleção de candidatos e recrutamento das pessoas que possuem competências necessárias para a ocupa-

ção da vaga. Compreende ainda o período de coleta de documentação, exame médicos necessários para o exercício da função, até a data de admissão do funcionário.

10.7 Treinamentos

Compreende todo o período relativo a treinamentos técnicos e comportamentais da empresa, quando os funcionários vão passar pelo processo de integração e de aquisição de conhecimento e pelas atividades do processo produtivo da empresa.

10.8 Definição de Produtos

Criação e elaboração de cada um dos produtos a serem comercializados dentro do portfólio da empresa, para que seja disponibilizado aos clientes.

10.9 Logística de Distribuição

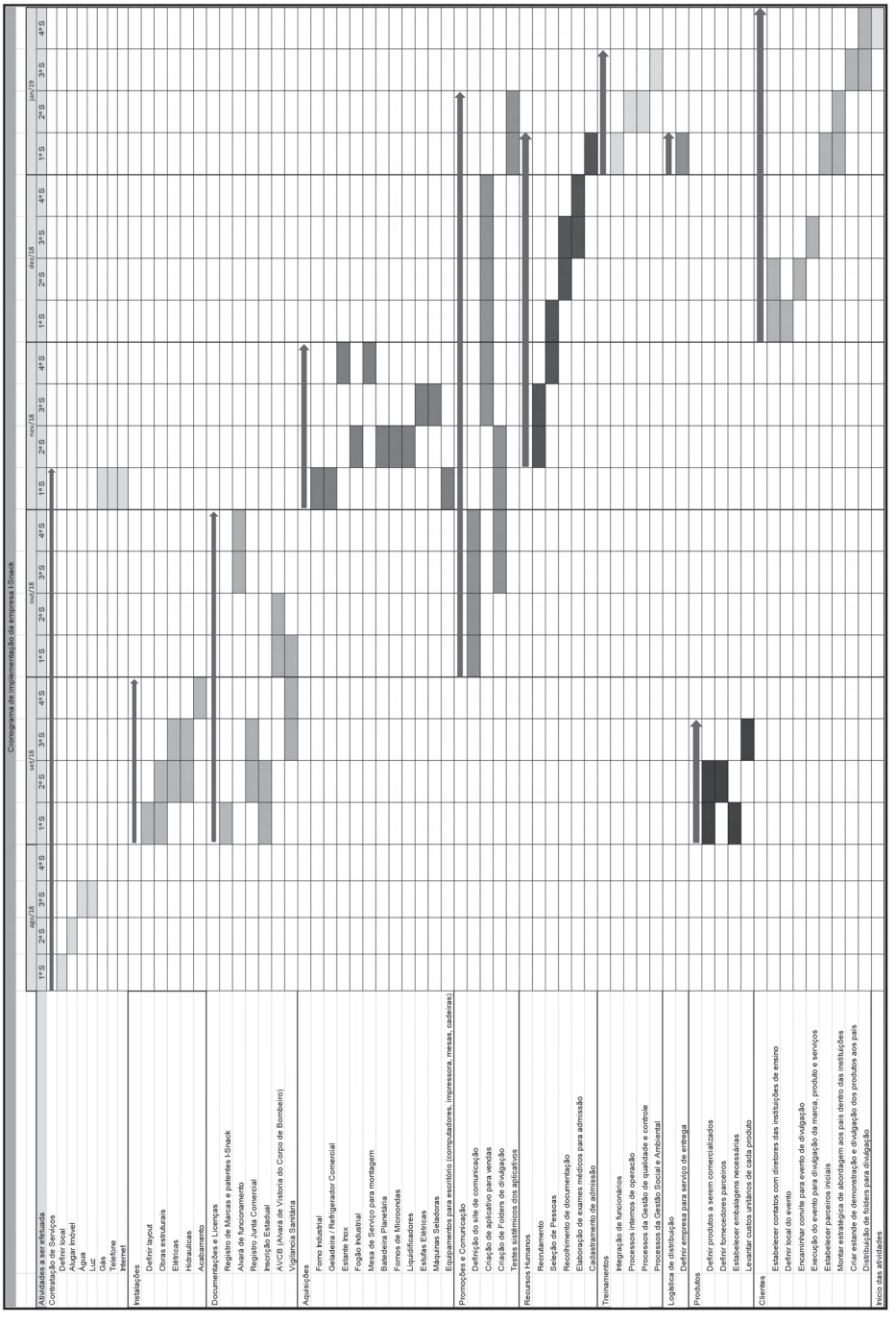
Neste período iremos definir de qual maneira iremos efetuar nossa distribuição, efetuando estudos de viabilidade de aquisição ou aluguel de veículos por períodos pré-determinados.

10.10 Captação de Clientes

Período relativo à estratégia de abordagem do parceiro de negócio e do cliente final, pela realização de reuniões, palestras, eventos e distribuição de folders nos meios predeterminados pela empresa.

10.11 Cronograma de Implementação

Figura 48 Detalhamento do Cronograma de Implementação da Empresa



11. CONCLUSÕES E DESAFIOS

Na visão geral do grupo, o Plano de Negócio da I-Snack foi fundamental para tomada de decisão na abertura de empresa de distribuição de alimento saudáveis para crianças em período escolar, uma vez que pudemos conhecer cada um dos passos necessários para tal atividade.

Desde o primeiro encontro, quando definimos a estrutura do negócio com os pilares da missão, visão e valores que iriam nos nortear, percebemos que isso se tornaria uma declaração junto aos nossos futuros clientes de forma a atrair os consumidores.

Neste momento também percebemos a importância de saber exatamente a quem estaríamos nos direcionando, para isso, tivemos que entender o conceito de clientes. Quem seriam, qual o perfil específico, onde estariam localizados, suas preferências e formas de consumos.

Entender onde estas pessoas estão inseridas e quais os pontos de consumos atuais, nós previmos a necessidade de entender o que era importante na visão dos clientes, além de visualizar as tendências que estavam inseridas no contexto.

Percebemos que o fator falta de tempo para a preparação de alimento era um ponto importante, e se pudéssemos atuar de forma a atender a necessidade das mães, e ao mesmo tempo ajudar numa alimentação saudável aos filhos, teríamos sucesso em nossa empreitada.

Com esses dois fatores, descobrimos um diferencial para nosso negócio, a partir do qual estruturamos nossa estratégia.

Estabelecemos canais de relacionamento com uma estratégia voltada para os diretores das escolas particulares das cidades de São Caetano do sul e Santo André, e, diante disso, estabelecemos um local estratégico para atendimento a estas duas cidades, onde o raio médio não ultrapassasse 9 km, com segurança a qualquer plano de emergência.

Definimos estratégia de marketing e canais de relacionamento, ligando nossa proposta de valor aos segmentos de clientes, além de canais de entrega eficientes para cumprimento das negociações.

Os processos de produção, vendas, marketing, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, compras e financeiros foram mapeados para que pudéssemos conhecer cada uma das atividades críticas e mitigar os riscos, e paralelamente criamos modelos de gestão da qualidade, estabelecendo as ferramentas de qualidade, além dos indicadores (KPI's) para acompanhamento e melhoria dos processos.

Por fim, colocamos à prova todos os ensinamentos financeiros obtidos no curso de Gestão Empresarial, por meio de uma excelente ferramenta de gestão e tomada de decisão.

O grande desafio que permaneceu com este trabalho foi o conhecimento adquirido, pois, além de todos os aspectos favoráveis do negócio, este ainda possui muita sensibilidade, uma vez que a margem de segurança é muito pequena e estreita quanto ao faturamento necessário para o seu sucesso.

A redução pode fazer com que o negócio não seja satisfatório, uma vez que não atinja o ponto de equilíbrio necessário, e no aumento do faturamento acima do previsto, o negócio corre o risco de alterar a forma de tributação fora do "SIMPLES", além da necessidade de aumentar a mão de obra, o que tornaria inviável o negócio novamente, pois os custos fixos aumentariam o ponto de equilíbrio.

O aspecto principal deste trabalho foi conhecer cada uma das partes do Plano de Negócio, agregando conhecimento e sabedoria a cada um dos componentes do grupo, pois pudemos visualizar uma metodologia eficaz que servirá de base e suporte para futuros trabalhos e implantações em nosso mundo corporativo.

12. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

12.1 Projeção de Investimentos Pré-Operacionais

I-SNACK LTDA ME				
	INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	TOTAL INVEST PRÉ-OPERACIONAIS		
DL	DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	4.500		
DV	DIVULGAÇÃO ANTES DE ABRIR	17.600		
CT	CURSOS E TREINAMENTOS ANTES DE ABRIR	3.000		
IN	INTANGÍVEIS	0		
CD	DISCRIMINAÇÃO	QUANT	UNITÁRIO	25.100
DL	LEGALIZAÇÃO DE LICENÇAS	1	4.500,00	4.500
DV	EVENTOS PROMOCIONAIS	2	7.500,00	15.000
CT	TREINAMENTOS OPERACIONAIS	15	200,00	3.000
DV	APRIMORAMENTO DE SITE	1	2.000,00	2.000
DV	CRIAÇÃO DE PAGINA DE REDE SOCIAIS	2	300,00	600
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
© PlanoCerto versão 21.0		SIMPLES NACIONAL 5620101		

12.2 Projeção de Investimentos em Bens (Ativos Fixos)

I-SNACK LTDA ME									
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
					jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
IN	INSTALAÇÕES		10%	0	0	0	0	0	0
OC	OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS		4%	35.000	33.600	32.200	30.800	29.400	28.000
EQ	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		10%	26.267	23.640	21.013	18.387	15.760	13.133
TR	TERRENOS		0%	0	0	0	0	0	0
MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS		10%	16.602	14.942	13.282	11.621	9.961	8.301
VC	VEÍCULOS		20%	0	0	0	0	0	0
SW	SOFTWARE		20%	5.980	4.784	3.588	2.392	1.196	0
CD	DISCRIMINAÇÃO	QUANT	UNITÁRIO	83.849	76.966	70.083	63.200	56.317	49.434
EQ	Forno Industrial Médio Gás Pedra Refratária	2	656,00	1.312					
EQ	Geladeira / Refrigerador Comercial Inox - 4 portas	2	3.780,00	7.560					
EQ	Estante de Inox	4	1.180,65	4.723					
EQ	Fogão Industrial 6 Bocas com forno e Chapa	1	1.470,00	1.470					
EQ	Mesa de Serviço em inox	5	340,00	1.700					
EQ	Batedeira Planetária 12 litros	2	2.322,00	4.644					
EQ	Micro-ondas	2	350,00	700					
EQ	Estufa Elétrica	1	3.200,00	3.200					
EQ	Máquina Seladora	2	479,00	958					
OC	Obras Estruturais	1	15.000,00	15.000					
OC	Instalações Eletricas	1	7.000,00	7.000					
OC	Instalações Hidraúlicas	1	4.000,00	4.000					
OC	Acabamentos	1	9.000,00	9.000					
MU	Mesas de Escritório	4	440,00	1.760					
MU	Cadeiras de Rodinha	4	230,00	920					
MU	Impressoras à laser	2	639,00	1.278					
MU	Computadores Pessoais	4	3.161,00	12.644					
SW	Licença Microsoft - Pacote Office	4	320,00	1.280					
SW	Licença Sistema de Gestão	1	1.200,00	1.200					
SW	Desenvolvimento e manutenção do Site	1	3.500,00	3.500					
				0					
				0					
				0					

12.3 Projeção de Investimentos Financeiros

I-SNACK LTDA ME				
	CAPITAL DE GIRO E ESTOQUE DE SEGURANÇA	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL INVESTIMENTO INICIAL
CG	CAPITAL DE GIRO			30.000
EI	ESTOQUE DE SEGURANÇA	10,7	DIAS	47.209
CD	DISCRIMINAÇÃO	QUANT	UNITÁRIO	77.209
CG	CAPITAL DE GIRO	1	30.000,00	30.000
EI	PAPEL PARA EMBRULHAR (PCT 100 UNID)	10	46,00	460
EI	GUARDANAPO DE PAPEL (PCT 5000 UNID)	20	51,83	1.037
EI	SAQUINHO PLÁSTICO (PCT 300 UNID)	35	21,82	764
EI	BANDEJA DE ISOPOR (PCT 100 UNID)	100	26,00	2.600
EI	SACO DE PAPEL KRAFT (PCT 200 UNID)	100	57,00	5.700
EI	MATERIAIS DE EPI (VÁRIOS PRODUTOS - MÉDIA)	5	212,90	1.065
EI	Peito de frango	150	6,00	900
EI	Coxão Duro	100	18,00	1.800
EI	Queijo Light	150	29,00	4.350
EI	Sucos	6800	2,00	13.600
EI	Pães Diversos	3000	0,49	1.470
EI	Alface Americana	10	18,00	180
EI	Tomate, Cenoura, Mandioquinha, Batata-doce	15	15,78	237
EI	Maionese	20	13,33	267
EI	Peito de Peru	20	58,00	1.160
EI	Atum	30	26,50	795
EI	Iogurte Natural	10	11,40	114
EI	Farinha Integral	100	6,39	639
EI	Castanha / Aveia / Quinoa / Polvilho / Linhaça /Chia (soma)	15	141,90	2.129
EI	Leite Desnatado	50	3,45	173
EI	Ovos	60	3,36	202
EI	Queijo Branco	100	29,00	2.900
EI	Milho	25	6,40	160
EI	Mel	5	33,60	168
EI	Chocolate 100% e 70%	10	32,80	328
EI	Azeite Extravirgem	10	23,80	238
EI	Açúcar Mascavo	5	9,50	48
EI	Frutas Diversas (valores somados)	40	6,42	257
EI	Canela	2	23,90	48
EI	Tâmaras / Ameixas / Castanha Pará / uva Passa / Aveia (soma)	15	127,60	1.914
EI	Coco Seco / Granola / Morango (somado)	10	41,00	410
EI	Ricota	50	22,00	1.100
EI				0
EI				0

12.4 Projeção de Financiamento do Negócio (Fontes e Usos)

I.SNACK LTDA ME

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
				fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
USO	DL	DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	4.500,00																	
USO	DV	DIVULGAÇÃO	17.600,00																	
USO	CT	CURSOS E TREINAMENTOS	3.000,00																	
USO	OU	OUTROS DIFERIDOS	0,00																	
		INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	**25.100,00**																	
USO	IN	INSTALAÇÕES	0,00																	
USO	OC	OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	35.000,00																	
USO	EQ	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	26.266,60																	
USO	TR	TERRENOS	0,00																	
USO	MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	16.602,00																	
USO	VC	VEÍCULOS	0,00																	
USO	SW	SOFTWARE	5.980,00																	
		INVESTIMENTO EM ATIVOS FIXOS	**83.848,60**																	
USO	CG	CAPITAL DE GIRO	30.000,00																	
USO	EI	ESTOQUE DE SEGURANÇA	47.208,80																	
USO	OU	OUTROS INVESTIMENTOS FINANCEIROS	0,00																	
		INVESTIMENTOS EM DESPESAS MENSAIS	**9.100,00**																	
		INVESTIMENTOS COM PESSOAL	**34.778,00**																	
		INVESTIMENTOS FINANCEIROS	**77.208,80**																	
		INVESTIMENTOS	**TOTAL**	230.035,40																
FONTE	CP	CAPITAL PRÓPRIO		230.035,40																
FONTE	CT	CAPITAL DE TERCEIROS		0,00																
		FONTES	**TOTAL**	230.035,40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	CD	DISCRIMINAÇÃO	TAXA	N. PARC	VALOR
100%	CP	CAPITAL PRÓPRIO DOS SÓCIOS	1,5%		230.035,40
0%					
0%					

QUANTIDADE DE SÓCIOS TRABALHADORES	2
QUANTIDADE DE SÓCIOS INVESTIDORES	5

TMA	19,56%

12.5 Projeção das despesas Fixas Mensais

I-SNACK LTDA ME																						
CRESCIMENTO ANUAL		4,0%	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
DESPESAS FIXAS MENSAIS		TOTAL MENSAL	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	21.740	260.880	271.315	282.168	293.455	305.193
INÍCIO	CD	DISCRIMINAÇÃO	21.740	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
	MA	MANUTENÇÃO	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080	10.483	10.903	11.339	11.792
	SG	SEGUROS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
	CS	CONSUMO	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000	68.640	71.386	74.241	77.211
	AL	ALUGUEIS, CONDOMINIOS e IPTU	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	105.600	109.824	114.217	118.786	123.537
	MK	MARKETING	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	12.480	12.979	13.498	14.038
	CO	INTERNET	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
	TR	TREINAMENTO	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
	CB	COMBUSTÍVEL	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800	11.232	11.681	12.149	12.634
	OU	OUTROS	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	33.600	34.944	36.342	37.795	39.307
Despesas antes do primeiro faturamento de vendas			9.100,00																
fev/19	AL	ALUGUEIS, CONDOMINIOS e IPTU	5.200,00	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	62.400	64.896	67.492	70.192	72.999
fev/19	SG	SEGURO DO IMÓVEL	300,00	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
fev/19	CS	CONSUMO DE AGUA	1.200,00	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	14.976	15.575	16.198	16.846
fev/19	CS	CONSUMO DE ENERGIA	1.500,00	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000	18.720	19.469	20.248	21.057
fev/19	CS	CONSUMO DE GAS	2.000,00	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
fev/19	CO	CONSUMO DE DADOS internet /telefone	800,00	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
fev/19	CB	COMBUSTIVEL	900,00	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800	11.232	11.681	12.149	12.634
fev/19	OU	UNIFORMES DIVERSOS	200,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808
fev/19	OU	DEDETIZAÇÃO	100,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
fev/19	MA	MANUTENÇÃO PREDIAL	200,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808
fev/19	MA	SERVIÇOS DE LIMPEZA	640,00	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.680	7.987	8.307	8.639	8.985
fev/19	CS	MATERIAIS DE LIMPEZA E ESCRITORIO	800,00	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
fev/19	MK	MARKETING DE DIVULGAÇÃO	1.000,00	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.480	12.979	13.498	14.038
fev/19	TR	TREINAMENTOS DIVERSOS	800,00	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
fev/19	AL	ALUGUEL DE VEICULOS	3.600,00	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200	44.928	46.725	48.594	50.538
fev/19	OU	CONTADOR	2.500,00	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	31.200	32.448	33.746	35.096

12.6 Projeção de Despesas com Pessoal

ISNACK LTDA ME																											
DESPESAS COM PESSOAL				SIMPLES NACIONAL		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
AUMENTO ANUAL						48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	48.610	76.302	48.610	611.009	648.541	674.482	701.462	729.520
4,0%				Nº COLABORADORES		fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
INÍCIO	CD	DISCRIMINAÇÃO		11																		
	AD	ADMINISTRAÇÃO	3		7.719	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	8.519	15.594	8.519	109.301	117.017	121.698	126.566	131.629
	PR	PRODUÇÃO	8		22.491	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	24.091	44.708	24.091	309.709	331.843	345.117	358.922	373.278
	OU	OUTROS EMPREGADOS	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TR	TERCEIRIZADOS	0	Quant. de sócios trabalhadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PL	PRÓ-LABORE SÓCIO PROPRIETÁRIO	2	2	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	192.000	199.680	207.667	215.974	224.613
Gastos com pessoal antes do primeiro faturamento de vendas					R$ 34.778,00																	
Gastos mensais com benefícios para Administrativo/Outros					R$ 800,00	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	9.984	10.383	10.799	11.231
Gastos mensais com benefícios para Produção					R$ 1.600,00	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	19.968	20.767	21.597	22.461
Provisão para gastos trabalhistas futuros					R$ 200,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808
fev/19	PR	NUTRICIONISTA	1	4.448,00	8,0%	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	4.804	9.207	4.804	62.050	66.613	69.278	72.049	74.931
fev/19	PR	COZINHEIRO	1	3.413,00	8,0%	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	7.065	3.686	47.611	51.113	53.158	55.284	57.495
fev/19	PR	AJUDANTE DE COZINHA	3	1.688,00	8,0%	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	10.462	5.469	70.643	75.836	78.872	82.027	85.308
fev/19	PR	AUXILIAR DE LOGISTICA	1	2.093,00	8,0%	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	2.192	4.202	2.192	28.319	30.401	31.617	32.882	34.197
fev/19	AD	AUXILIAR DE FATURAMENTO	1	2.100,00	8,0%	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	2.268	4.347	2.268	29.295	31.450	32.708	34.016	35.377
fev/19	AD	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	1	2.008,00	8,0%	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	2.169	4.157	2.169	28.012	30.072	31.275	32.526	33.827
fev/19	AD	ASSISTENTE COMERCIAL	1	3.039,00	8,0%	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	3.282	6.291	3.282	42.394	45.512	47.333	49.226	51.195
fev/19	PR	MOTORISTA ENTREGADOR	2	2.935,00	8,0%	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	6.340	12.151	6.340	81.887	87.909	91.425	95.083	98.886
fev/19	PL	PRÓ-LABORE	2	8.000,00	0,0%	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	192.000	221.867	230.741	239.971	249.570
																		0	0	0	0	0

12.7 Projeção Financeira dos Produtos/Serviços/Mercadorias

PRODUTOS FABRICADOS PARA VENDA

COM RELAÇÃO A PREVISIBILIDADE DO FATURAMENTO:

HÁ BOA POSSIBILIDADE DE QUE SEJA O VALOR DO CENÁRIO REALISTA

CENÁRIO MAIS PROVÁVEL

	DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO
1	fevereiro-19	282.546,55
2	março-19	254.291,89
3	abril-19	282.546,55
4	maio-19	310.801,20
5	junho-19	254.291,89
6	julho-19	42.381,98
7	agosto-19	296.673,88
8	setembro-19	296.673,88
9	outubro-19	324.928,53
10	novembro-19	268.419,22
11	dezembro-19	70.636,64
12	janeiro-20	0,00
		2.684.192,21

Probabilidade de ocorrência	60%

CENÁRIO OTIMISTA

DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO
fevereiro-19	339.055,86
março-19	305.150,27
abril-19	339.055,86
maio-19	372.961,44
junho-19	305.150,27
julho-19	50.858,38
agosto-19	356.008,66
setembro-19	356.008,66
outubro-19	389.914,24
novembro-19	322.103,06
dezembro-19	84.763,97
janeiro-20	0,00
20%	**3.221.030,65**

Probabilidade de ocorrência	20%

CENÁRIO PESSIMISTA

DISCRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO
fevereiro-19	226.037,24
março-19	203.433,51
abril-19	226.037,24
maio-19	248.640,96
junho-19	203.433,51
julho-19	0,00
agosto-19	237.339,10
setembro-19	237.339,10
outubro-19	259.942,82
novembro-19	214.735,38
dezembro-19	56.509,31
janeiro-20	0,00
-21%	**2.113.448,18**

Probabilidade de ocorrência	20%

12.8 Projeção das Receitas com Produtos/Serviços/Mercadorias

I-SNACK LTDA ME																	
RECEITAS CONSOLIDADAS	RECEITAS MENSAIS PROJETADAS												FATURAMENTO ANUAL PROJETADO				
	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
	282.547	254.292	282.547	310.801	254.292	35.601	296.674	296.674	324.929	268.419	70.637	0	2.677.411	3.079.023	3.386.925	3.488.533	3.593.189
	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	jan/20	dez/20	dez/21	dez/22	dez/23
GASTOS COM FOPAG	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	46.210	73.902	46.210		629.197	659.881	686.276	713.727
GASTO MÉDIO COM FOPAG ANUALIZADO	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.517	554.727	582.209		629.197	659.881	686.276	713.727
RELAÇÃO FOPAG E FATURAMENTO	16,4%	17,2%	16,9%	16,4%	16,7%	19,5%	18,8%	18,4%	17,8%	17,7%	20,0%	21,7%		20,4%	19,5%	19,7%	19,9%
FATURAMENTO MÉDIO ANUALIZADO	3.390.559	3.221.031	3.277.540	3.390.559	3.322.747	2.840.158	2.943.005	3.020.140	3.117.807	3.128.129	2.920.812	2.677.411		**3.079.023**	**3.386.925**	**3.488.533**	**3.593.189**
	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20		dez/20	dez/21	dez/22	dez/23
IMPOSTOS LANÇADOS																	
PRODUTOS	11,73%	11,59%	11,64%	11,73%	11,67%	11,23%	11,33%	11,41%	11,50%	11,51%	11,31%	11,04%		**11,46%**	**11,72%**	**11,80%**	**11,87%**
MERCADORIAS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**
SERVIÇOS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**

12.9 Projeção dos Custos Diretos com Produtos/Serviços/Mercadorias

I-SNACK LTDA ME

PRODUTOS FABRICADOS PARA VENDA					CUSTOS DIRETOS VARIÁVEIS								
N.	DICRIMINAÇÃO	VALOR FATURADO	VALOR RECEBIDO	OUTROS IMPOSTOS SOBRE O FATURA-MENTO	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	VALOR CRÉDITO DE IMPOSTOS	COMISSÕES	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	MARGEM DE CONTRIBUI-ÇÃO	MARGEM PERCENTUAL
1	fevereiro-19	282.546,55	282.546,55	11,73%	0,00	128.841,23	128.841,23	6.272,53	6.272,53	0,00	0,00	14.099,07	182.355,54	100.191,01	35,5%
2	março-19	254.291,89	254.291,89	11,59%	0,00	115.957,10	115.957,10	5.441,85	5.441,85	0,00	0,00	12.689,17	163.560,54	90.731,35	35,7%
3	abril-19	282.546,55	282.546,55	11,64%	0,00	128.841,23	128.841,23	6.046,50	6.046,50	0,00	0,00	14.099,07	181.875,21	100.671,34	35,6%
4	maio-19	310.801,20	310.801,20	11,73%	0,00	141.725,35	141.725,35	6.651,15	6.651,15	0,00	0,00	15.508,98	200.342,45	110.458,75	35,5%
5	junho-19	254.291,89	254.291,89	11,67%	0,00	115.957,10	115.957,10	5.441,85	5.441,85	0,00	0,00	12.689,17	163.763,98	90.527,91	35,6%
6	julho-19	35.600,86	35.600,86	11,23%	0,00	16.233,99	16.233,99	761,86	761,86	0,00	0,00	1.776,48	22.770,31	12.830,55	36,0%
7	agosto-19	296.673,88	296.673,88	11,33%	0,00	135.283,29	135.283,29	6.348,82	6.348,82	0,00	0,00	14.804,03	190.049,29	106.624,59	35,9%
8	setembro-19	296.673,88	296.673,88	11,41%	0,00	135.283,29	135.283,29	6.348,82	6.348,82	0,00	0,00	14.804,03	190.286,63	106.387,25	35,9%
9	outubro-19	324.928,53	324.928,53	11,50%	0,00	148.167,41	148.167,41	6.953,47	6.953,47	0,00	0,00	16.213,93	208.701,59	116.226,94	35,8%
10	novembro-19	268.419,22	268.419,22	11,51%	0,00	122.399,16	122.399,16	5.744,17	5.744,17	0,00	0,00	13.394,12	172.432,51	95.986,71	35,8%
11	dezembro-19	70.636,64	70.636,64	11,31%	0,00	32.210,31	32.210,31	1.511,62	1.511,62	0,00	0,00	3.524,77	45.235,70	25.400,94	36,0%
12	janeiro-20	0,00	0,00	11,04%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Valor a receber (em aberto) no dia 31/01/2020	-

Os insumos comprados tem substituição tributária ou tributação monofásica?	NÃO

Valor perdido com a inadimplência (em %)	0,0%

SIMPLES NACIONAL

Fat. Médio	223.118

12.10 DRE Projetado

I-SNACK LTDA ME

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS		ANO I			ANO II			ANO III			ANO IV			ANO V		
QUANTOS DIAS A EMPRESA TRABALHARÁ NESSE ANO?		255			253			253			253			251		
CD	DESCRIÇÃO	jan/20	POR DIA		jan/21	POR DIA		jan/22	POR DIA		jan/23	POR DIA		jan/24	POR DIA	
1	(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS	2.677.411	10.500		3.079.023	12.170		3.386.925	13.387		3.488.533	13.789		3.593.189	14.315	
2	(-) DEDUÇÕES															
	(-) IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO															
2.1	(-) DEDUÇÕES IMPOSTOS	-309.349	-1.213		-352.856	-1.395		-396.948	-1.569		-411.647	-1.627		-426.512	-1.699	
2.2	(-) DEDUÇÕES COMISSÕES	-133.603	-524		-153.643	-607		-169.008	-668		-174.078	-688		-179.300	-714	
3	(-) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.234.459	8.763	****	2.572.524	10.168	****	2.820.970	11.150	****	2.902.808	11.474	****	2.987.377	11.902	****
4	(-) CUSTO PRODUTOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS	-1.588.131	-6.228		-1.812.637	-7.165		-1.978.869	-7.822		-2.041.852	-8.071		-2.106.869	-8.394	
4.1	(-) PESSOAL DE PRODUÇÃO	-309.709	-1.215		-342.451	-1.354		-361.665	-1.430		-376.132	-1.487		-391.177	-1.558	
4.2	(-) COMPRAS / INSUMOS	-1.220.899	-4.788		-1.404.034	-5.550		-1.544.438	-6.104		-1.590.771	-6.288		-1.638.494	-6.528	
4.3	(-) FRETES / EMBALAGENS	-57.523	-226		-66.151	-261		-72.766	-288		-74.949	-296		-77.198	-308	
5	(-) LUCRO BRUTO	646.329	2.535	****	759.887	3.004	****	842.101	3.328	****	860.956	3.403	****	880.508	3.508	****
6	(-) DESPESAS REGULARES	-563.064	-2.232		-602.736	-2.383		-626.816	-2.478		-651.327	-2.577		-677.367	-2.699	
6.1	(=) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-406.301	-1.596		-426.521	-1.686		-443.582	-1.753		-461.326	-1.823		-479.779	-1.911	
6.1.1	(-) PESSOAL ADMINISTRATIVO	-301.301	-1.182		-316.697	-1.252		-329.365	-1.302		-342.540	-1.354		-356.242	-1.419	
6.1.2	(-) TERCEIRIZAÇÃO E OUTROS EMPREGADOS	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
6.1.3	(-) ALUGUEIS / CONDOMÍNIOS / IPTU	-105.000	-414		-109.824	-434		-114.217	-451		-118.786	-470		-123.537	-492	
6.2	(-) DESPESAS VENDAS / MARKETING	-12.000	-47		-17.480	-69		-17.979	-71		-18.498	-73		-19.038	-76	
6.2.1	(-) PERDAS COM INADIMPLÊNCIA	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
6.3	(-) DESPESAS GERAIS	-143.280	-562		-151.911	-600		-158.372	-626		-165.221	-653		-171.667	-684	
6.4	(-) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-6.883	-27		-6.883	-27		-6.883	-27		-6.883	-27		-6.883	-27	
7	(=) LUCRO DAS ATIVIDADES REGULARES	77.265	303	3,5%	157.091	621	6,1%	215.284	851	7,6%	209.029	826	7,2%	203.141	809	6,8%
	(=) EBITDA	84.148	330	3,8%	163.974	648	6,4%	222.167	878	7,9%	215.912	853	7,4%	210.024	837	7,0%
8	[+/-] RESULTADO FINANCEIRO	6.661	26		0	0		0	0		0	0		0	0	
8.1	(+) RECEITAS FINANCEIRAS	6.661	26		0	0		0	0		0	0		0	0	
8.2	(-) FINANCIAMENTOS	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
9	(=) LUCRO ANTES DO IR	83.926	329		157.091	621		215.284	851		209.029	826		203.141	809	
10	(-) IMPOSTOS SOBRE O LUCRO 0%	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
11	(-) LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	83.926	329	3,8%	157.091	621	6,1%	215.284	851	7,6%	209.029	826	7,2%	203.141	809	6,8%
12	(-) NOPLAT	77.265	303		157.091	621		215.284	851		209.029	826		203.141	809	
13	(-) EVA	72.938			152.271			208.553			203.258			198.403		

SIMPLES NACIONAL

12.11 Fluxo de Caixa Projetado

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		fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
1	(+)	TOTAL DAS ENTRADAS		312.547	254.662	282.957	311.338	255.005	36.340	296.956	297.242	325.636	269.332	71.606	451	2.714.072	3.079.023	3.386.925	3.488.533	3.593.189
1.1		RECEITA DE VENDAS / SERVIÇOS		282.547	254.292	282.547	310.801	254.292	35.601	296.674	296.674	324.929	268.419	70.637	0	2.677.411	3.079.023	3.386.925	3.488.533	3.593.189
1.2		CAPITAL DE GIRO		30.000												30.000				
1.3		JUROS DOS INVESTIMENTOS		0	370	411	537	713	739	282	568	707	913	969	451	6.661	0	0	0	0
		VALOR INVESTIDO	230.035																	
2	(-)	TOTAL DAS SAÍDAS	-230.035	-228.513	-246.531	-257.759	-276.074	-249.845	-127.748	-239.734	-269.349	-284.485	-258.204	-175.134	-87.289	-2.700.883	-3.057.345	-3.387.954	-3.485.924	-3.595.973
2.1	(=)	DESPESAS COM PRODUÇÃO		-149.213	-134.088	-148.987	-163.885	-134.088	-18.772	-156.436	-156.436	-171.335	-141.537	-37.247	0	-1.412.025	-1.623.829	-1.786.212	-1.839.798	-1.894.992
2.1.1		INSUMOS, EMBAL, FRETES E COMISS		-149.213	-134.088	-148.987	-163.885	-134.088	-18.772	-156.436	-156.436	-171.335	-141.537	-37.247	0	-1.412.025	-1.623.829	-1.786.212	-1.839.798	-1.894.992
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	-34.778	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-48.810	-76.502	-48.810	-613.409	-661.645	-693.627	-721.372	-750.227
2.4.1		ADMINISTRAÇÃO		-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-8.519	-15.594	-8.519	-109.301	-117.017	-121.698	-126.566	-131.629
2.4.2		PRODUÇÃO		-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-24.091	-44.708	-24.091	-309.709	-342.451	-361.665	-376.132	-391.177
2.4.3		OUTROS EMPREGADOS + PROVISÕES		-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-2.400	-2.496	-2.596	-2.700	-2.808
2.4.4		TERCEIRIZADOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.5		PRÓ-LABORE SÓCIO PROPR		-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-192.000	-199.680	-207.667	-215.974	-224.613
2.5	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-9.100	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-21.740	-260.880	-279.215	-290.568	-302.505	-314.243
2.5.1		MANUTENÇÃO		-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-840	-10.080	-10.483	-10.903	-11.339	-11.792
2.5.2		SEGUROS		-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600	-3.744	-3.894	-4.050	-4.211
2.5.3		CONSUMO		-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-66.000	-68.640	-71.386	-74.241	-77.211
2.5.4		ALUGUÉIS		-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-8.800	-105.600	-109.824	-114.217	-118.786	-123.537
2.5.5		MARKETING		-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	-17.480	-17.979	-18.498	-19.038
2.5.6		INTERNET		-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-9.600	-9.984	-10.383	-10.799	-11.231
2.5.7		TREINAMENTO		-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-9.600	-10.884	-11.283	-11.849	-12.281
2.5.8		COMBUSTÍVEL		-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-10.800	-13.232	-14.181	-15.149	-15.634
2.5.9		OUTROS		-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-33.600	-34.944	-36.342	-37.795	-39.307
2.6	(=)	INVESTIMENTOS ATIVOS FIXOS	-83.849	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.6.1		INSTALAÇÕES	0																	
2.6.2		OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	-35.000																	
2.6.3		MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-26.267																	
2.6.4		TERRENOS	0																	
2.6.5		MÓVEIS E UTENSÍLIOS	-16.602																	
2.6.6		VEÍCULOS	0																	
2.6.7		SOFTWARE	-5.980																	
2.7	(=)	INVESTIMENTOS FINANCEIROS	-77.209	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.7.1		CAPITAL DE GIRO	-30.000																	
2.7.2		ESTOQUE DE SEGURANÇA	-47.209																	
2.7.3		OUTROS INVESTI FINANCEIROS	0																	
2.8	(=)	INVESTIM PRÉ-OPERACIONAIS	-25.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8.1		DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	-4.500																	
2.8.2		DIVULGAÇÃO	-17.600																	
2.8.3		CURSOS E TREINAMENTOS	-3.000																	
2.8.4		INTANGÍVEIS	0																	
2.9	(=)	DESPESAS TRIBUTARIAS		0	-33.143	-29.472	-32.888	-36.457	-29.676	-3.998	-33.613	-33.850	-37.367	-30.895	-7.989	-309.349	-352.856	-396.948	-411.647	-426.512
2.9.1		IMPOSTOS A PAGAR		0	-33.143	-29.472	-32.888	-36.457	-29.676	-3.998	-33.613	-33.850	-37.367	-30.895	-7.989	-309.349	-352.856	-396.948	-411.647	-426.512
2.9.2		PROV P/ IMPOSTO DE RENDA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	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		-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-105.000	-140.000	-140.000	-210.000	-210.000
2.11.1		LUCRO DISTRIBUÍDO		-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-8.750	-105.000	-140.000	-140.000	-210.000	-210.000
3	(=)	FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO	-230.035	84.034	8.131	25.198	35.264	5.160	-91.409	57.222	27.893	41.151	11.128	-103.529	-86.838	13.409	21.478	79.571	3.212	-2.784
3.1	(=)	SALDO ANTERIOR		0	84.034	92.165	117.364	152.628	157.788	66.380	123.602	151.495	192.646	203.774	100.246		13.409	34.887	114.458	117.670
4	(=)	SALDO ACUMULADO		84.034	92.165	117.364	152.628	157.788	66.380	123.602	151.495	192.646	203.774	100.246	13.409	13.409	34.887	114.458	117.670	114.886

APLICAR O VALOR QUE EXCEDER A	10.000,00	AO MÊS, A TAXA DE	0,5%	AO MÊS

MESES DE GASTOS COBERTOS PELO CAPITAL DE GIRO (AM01)	0,1

12.12 Balanço Patrimonial Projetado

I-SNACK LTDA ME

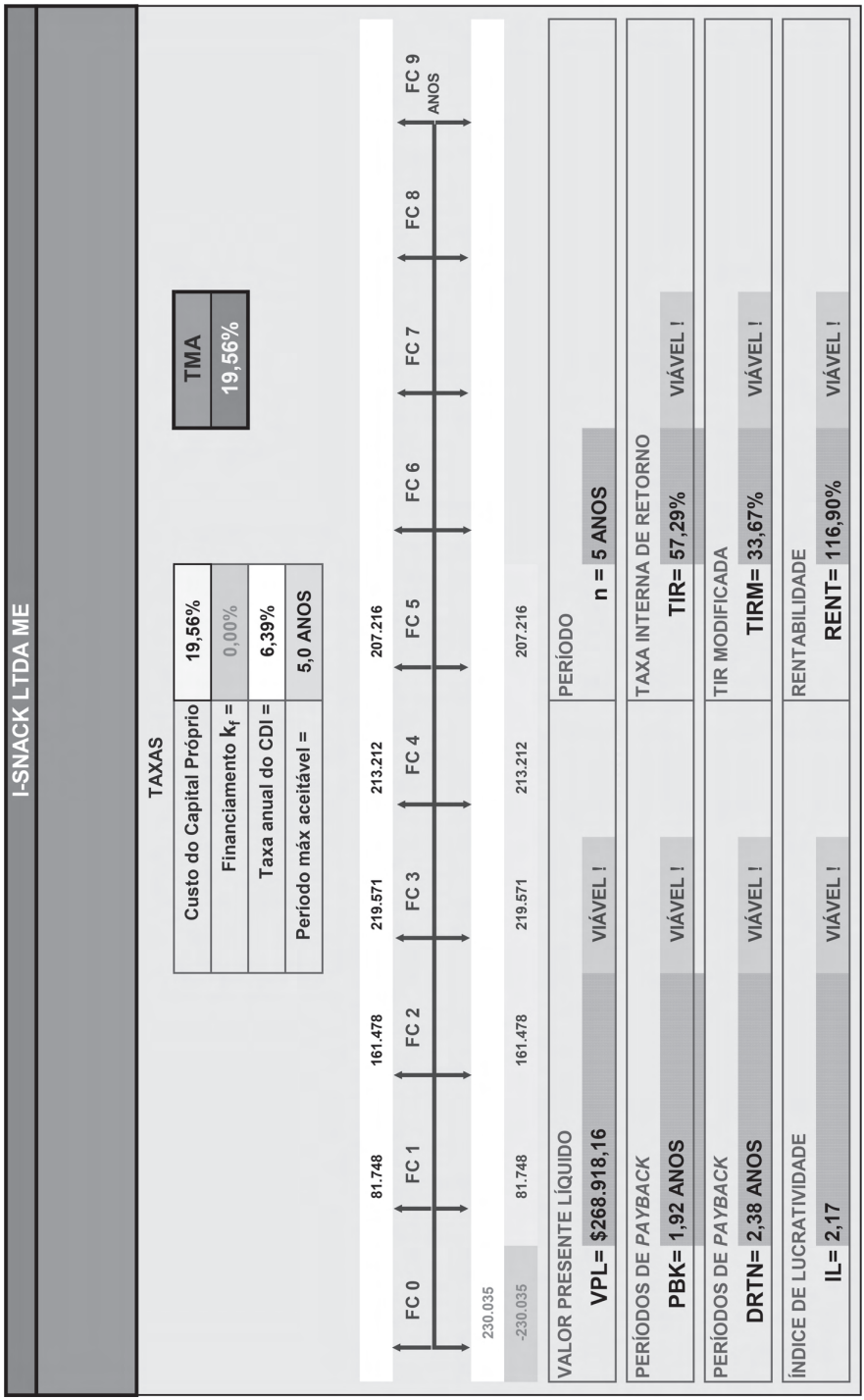
BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

ATIVOS			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
1		ATIVO					
1.1		ATIVO CIRCULANTE					
1.1.1	(+)	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIX	121.345	142.823	222.394	225.606	222.823
1.1.2	(+)	DUPLICATAS A RECEBER	0	0	0	0	0
1.1.3	(+)	ESTOQUES	47.209	54.290	59.719	62.705	65.840
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	168.554	197.113	282.114	288.311	288.663
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	76.966	70.083	63.200	56.317	49.434
1.2.3.1	(+)	IMOBILIZADOS	83.849	83.849	83.849	83.849	83.849
1.2.3.2	(−)	DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-6.883	-13.766	-20.649	-27.531	-34.414
1.2.4		INTANGÍVEIS	0	0	0	0	0
1.2	(=)	TOTAL DO NÃO CIRCULANTE	76.966	70.083	63.200	56.317	49.434
1	(=)	TOTAL DO ATIVO	245.519	267.196	345.314	344.629	338.097

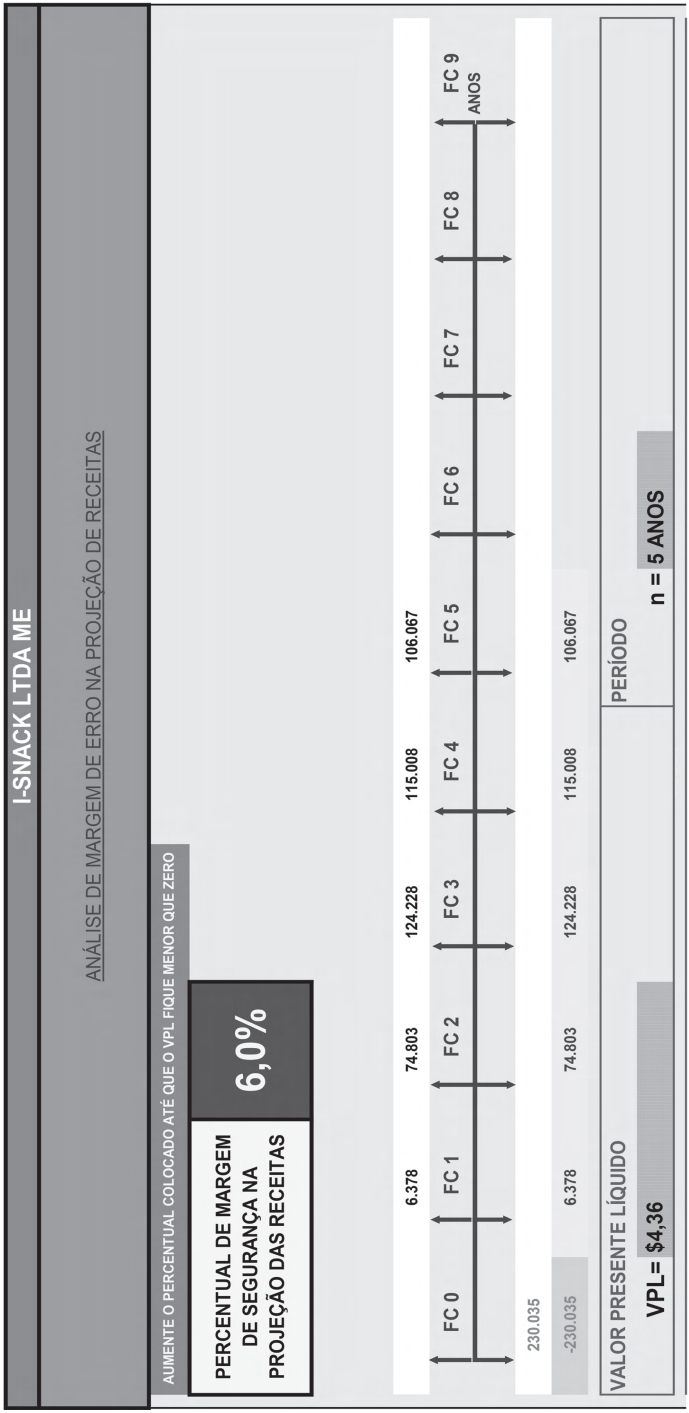
PASSIVOS + PATRIMONIO LIQUIDO			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	jan/20	jan/21	jan/22	jan/23	jan/24
2		PASSIVO + PATRIMÔNIO LIQUIDO					
2.1		PASSIVO					
2.1.1		PASSIVO CIRCULANTE					
2.1.1.1	(+)	SALÁRIOS E ENCARGOS A PAGAR	76.302	80.238	83.448	86.786	90.257
2.1.1.2	(+)	IMPOSTOS E TAXAS	0	-241	468	715	946
2.1.1.3	(+)	FORNECEDORES	0	0	0	0	0
2.1.1.4	(+)	CONTAS A PAGAR	21.740	23.268	24.214	25.209	26.187
2.1.1.5	(+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO	0	0	0	0	0
2.1.1	(=)	TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE	98.042	103.265	108.130	112.709	117.390
2.1.2	(=)	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	0	0	0	0	0
2.1.2.1	(+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO	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	98.042	103.265	108.130	112.709	117.390
2.2	(=)	TOTAL DO PATRIMÔNIO LIQUIDO	147.477	163.931	237.184	231.919	220.707
2	(=)	TOTAL PASSIVO + PATRIM LIQUIDO	245.519	267.196	345.314	344.629	338.097

RETIRADA DOS SÓCIOS	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
		140.000	140.000	210.000	210.000

12.13 Análise do Investimento



12.14 Análise da Margem de Erro na Projeção das Receitas



12.15 Análise dos Demonstrativos Financeiros

I-SNACK LTDA ME								
ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS								
TIPO	**Nº**	**ÍNDICE**	**FÓRMULAS**	**jan/20**	**jan/21**	**jan/22**	**jan/23**	**jan/24**
LIQUIDEZ	**1**	LIQUIDEZ GERAL	**LG=(AC+RLP)/(PC+PNC)**	1,7	1,9	2,6	2,6	2,5
	2	LIQUIDEZ CORRENTE	**LC=AC/PC**	1,7	1,9	2,6	2,6	2,5
	3	LIQUIDEZ SECA	**LS=(AC-EST)/PC**	1,2	1,4	2,1	2,0	1,9
ATIVIDADE	**4**	IDADE MÉDIA DO ESTOQUE	**IME=EST*360/CMV**	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias
	5	GIRO DO ESTOQUE	**GE = CMV/EST**	33,64	33,39	33,14	32,56	32,00
	6	PERÍODO MÉDIO COBRANÇA	**PMC=DR*360/Vendas**	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias
	7	PERÍODO MÉDIO PAGAMENTO	**PMP=Fornecedores*360/COMPRAS**	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias	0 dias
	8	GIRO ATIVO TOTAL	**GAT=VL/AT**	9,10	9,63	8,17	8,42	8,84
	9	CICLO OPERACIONAL	**CO=IME+PMC**	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias
	10	CICLO DE CAIXA	**CC=CO-PMP**	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias	11 dias
ESTRUTURA	**11**	ENDIVIDAMENTO GERAL	**E=(PT/AT)*100**	39,9%	38,6%	31,3%	32,7%	34,7%
	12	COMPOSIÇÃO ENDIVIDAMENTO	**CE=(PC/PT)*100**	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13	IMOBILIZAÇÃO PATR LÍQUIDO	**IPL=(Imob/PL)*100**	52,2%	42,8%	26,6%	24,3%	22,4%
	14	INVESTIMENTO IMOBILIZADO	**II=Imobue/Imobea-1**	0,0%	-8,9%	-9,8%	-10,9%	-12,2%
RESULTADO	**15**	RETORNO SOBRE CAPITAL INICIAL INVESTIDO	**ROIC=(NOPLAT/CAPITAL INICIAL)*100**	**33,6%**	**68,3%**	**93,6%**	**90,9%**	**88,3%**

PONTO DE EQUILÍBRIO, RETIRADAS E VALOR FUTURO

	ANO 1	ANO 2	ANO3	ANO 4	ANO 5
PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2.328.828,95	2.414.607,57	2.493.368,89	2.613.674,57	2.736.120,69
MARGEM DE LUCRO OPERACIONAL	3,1%	5,3%	6,6%	6,2%	5,8%

FATURAMENTO PESSIMISTA	2.113.448,18
FATURAMENTO REALISTA	2.684.192,21
FATURAMENTO OTIMISTA	3.221.030,65

Quant. de sócios trabalhadores	2	Quant. de sócios investidores	5

RETIRADA MENSAL POR SÓCIO INVESTIDOR	-	1.666,67	1.666,67	2.500,00	2.500,00
RETIRADA MENSAL POR SÓCIO TRABALHADOR	8.000,00	9.986,67	10.319,47	11.498,91	11.858,87

Ganho mensal se aplicasse o capital próprio	R$ 192,49			
Investimento próprio inicial total	R$ 230.035,40		por sócio	R$ 32.862,20
VALOR DA EMPRESA NO ANO 5	método FCD	R$ 1.506.856		
VALOR DA EMPRESA NO ANO 5	método EVA	R$ 1.627.302		
Margem de risco de erro em relação a proj. de receitas	5,9%			

SUGESTÃO DE VALORES PARA RETIRADAS DOS SÓCIOS	
Haverá sócios que trabalharão em tempo integral nesse negócio?	SIM

A SUGESTÃO DE RETIRADA MENSAL É DE, NO MÍNIMO, O VALOR DO ATUAL SALÁRIO DO SÓCIO ONDE ELE TRABALHA HOJE

Haverá sócios investidores que não trabalharão no negócio?	SIM

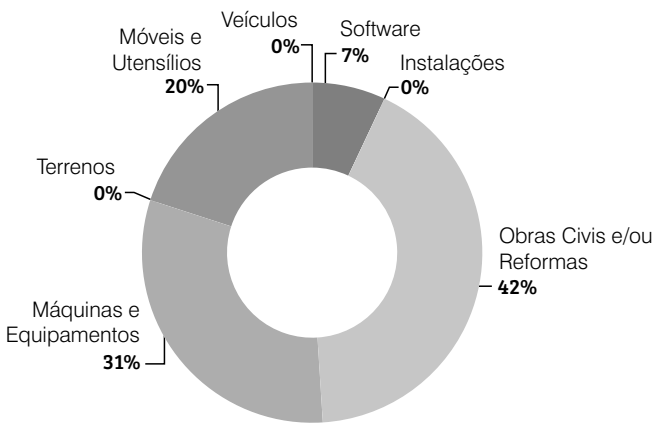
A SUGESTÃO DE RETIRADA MENSAL É DE:

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
536	616	678	698	719

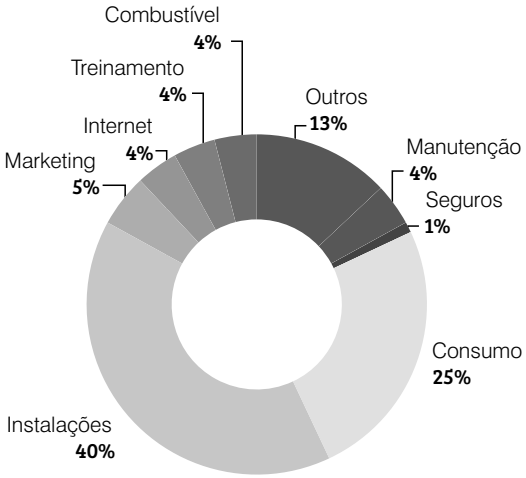
Pretende vender o negócio no ano 5 e distribuir os valores de venda?	SIM

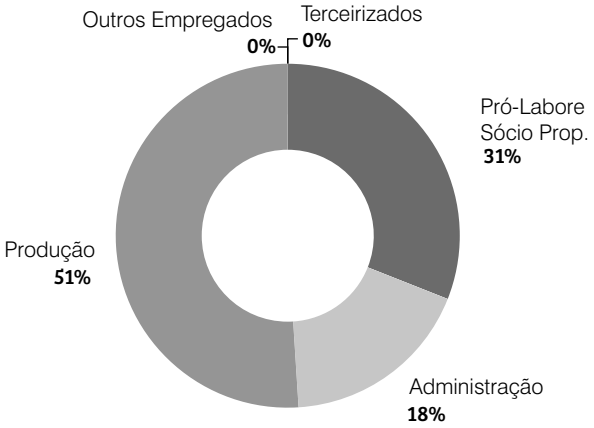
CADA SÓCIO PROVAVELMENTE RECEBERÁ NO FINAL DO ANO 5:	215.265
VALOR DO INVESTIMENTO INICIAL CORRIGIDO PELA TMA ATÉ ANO 5:	80.290

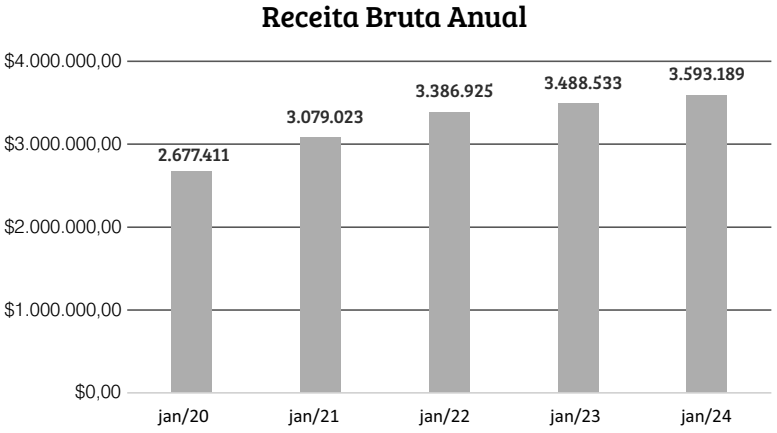
12.16 Gráficos dos Resultados do Negócio

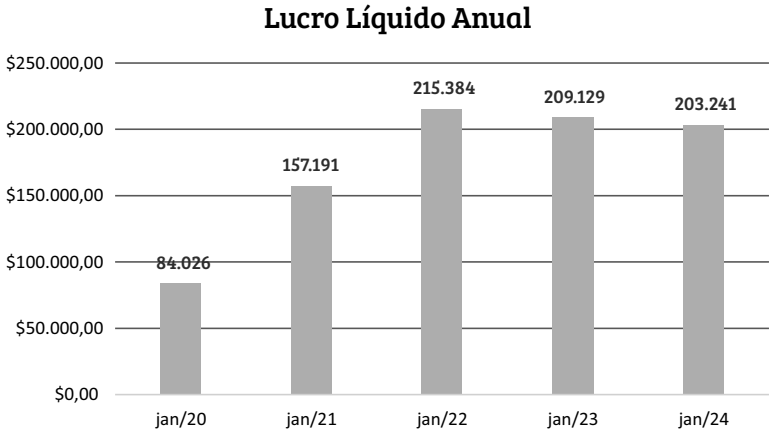


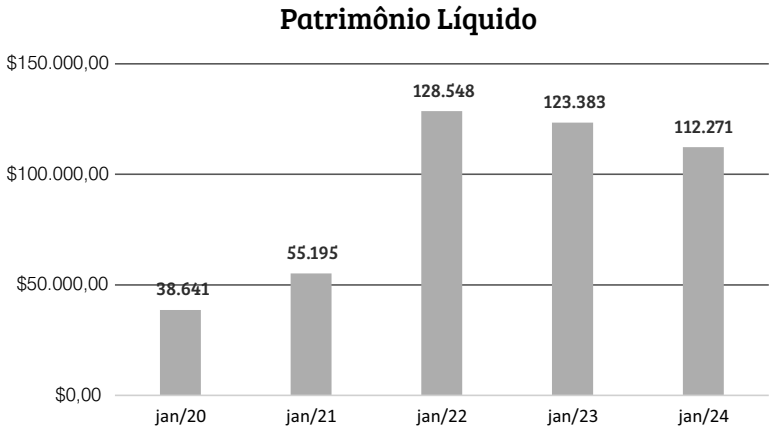
Capital Próprio
100%

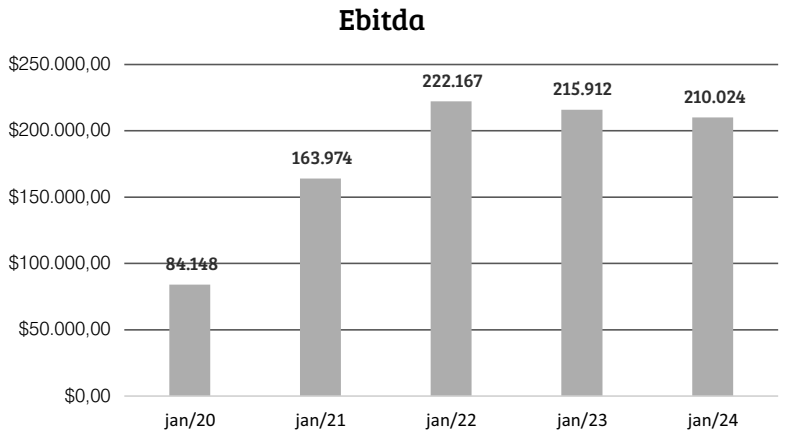

Combustível
4%
Treinamento
4%
Internet
4%
Marketing
5%
Outros
13%
Manutenção
4%
Seguros
1%
Consumo
25%
Instalações
40%

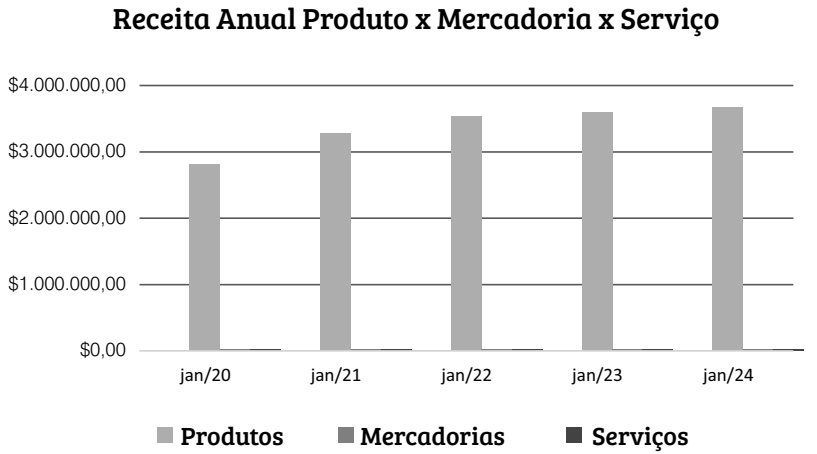

Outros Empregados
0%
Terceirizados
0%
Pró-Labore
Sócio Prop.
31%
Produção
51%
Administração
18%


Receita Bruta Anual
$4.000.000,00
$3.000.000,00
$2.000.000,00
$1.000.000,00
$0,00
2.677.411
3.079.023
3.386.925
3.488.533
3.593.189
jan/20
jan/21
jan/22
jan/23
jan/24


Lucro Líquido Anual
$250.000,00
$200.000,00
$150.000,00
$100.000,00
$50.000,00
$0,00
84.026
157.191
215.384
209.129
203.241
jan/20
jan/21
jan/22
jan/23
jan/24


Patrimônio Líquido
$150.000,00
$100.000,00
$50.000,00
$0,00
38.641
55.195
128.548
123.383
112.271
jan/20
jan/21
jan/22
jan/23
jan/24


Ebitda
$250.000,00
$200.000,00
$150.000,00
$100.000,00
$50.000,00
$0,00
84.148
163.974
222.167
215.912
210.024
jan/20
jan/21
jan/22
jan/23
jan/24


Receita Anual Produto x Mercadoria x Serviço
$4.000.000,00
$3.000.000,00
$2.000.000,00
$1.000.000,00
$0,00
jan/20
jan/21
jan/22
jan/23
jan/24
Produtos
Mercadorias
Serviços

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **RESOLUÇÃO - RDC 216/2004**: Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação. 3 ed. Brasília, 2004. 44 p. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/389979/Cartilha+Boas+Pr%C3%A1ticas+para+Servi%C3%A7os+de+Alimenta%C3%A7%C3%A3o/d8671f20-2dfc-4071-b516-d59598701af0>. Acesso em: 10 set. 2018.

B6DESIGN. **Sobre Nós**. Disponível em: <http://ctskitlanches.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano. **Santo André - S.P**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/santo-andre_sp >. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano. **Santo André - S.P.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santo-andre/panorama>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano. **São Bernardo do Campo - S.P.** Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/sao-caetano-do-sul_sp>. Acesso em 18 ago. 2018.

BRASIL, Atlas do Desenvolvimento Humano. **São Bernardo do Campo - S.P.** Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-caetano-do-sul/panorama. Acesso em: 18 ago. 2018.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator**: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 15. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001. 558 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 512 p.

DECONTO, Nathalia. **Principais tendências em tecnologia para 2018**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/principais-tendencias-em-tecnologia-para-2018/>. Acesso em: 14 ago. 2018.

FALCONI, Vicente. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8.ed. Nova Lima: INDG TecS, 1999. 256 p.

GOUREVITCH, Philip; MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão**: uma história de guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

ISO 9000: REQUISITO 9.1 - MEDIÇÃO, AVALIAÇÃO E ANÁLISE E AVALIAÇÃO. São Paulo, 2005.

PAULO, O Estado de São. **Obesidade infantil no centro das preocupações.** 2015. Disponível em: <https://emais.estadao.com.br/noticias/bem-estar,obesidade-infantil-no-centro-das-preocupacoes,10000000264>. Acesso em: 20 ago. 2018.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, p. 83-98. 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: Carreira e Remuneração. 16. ed. São Paulo: LTR, 2008. 416 p.

RIBEIRO NETO, João Batista M.; TAVARES, José da Cunha; HOFFMANN, Silvana Carvalho. **Sistemas de Gestão Integrados:** Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde do trabalho. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010. 362 p.

ROCHA, Francisca Cecília Viana. **Manual de Procedimentos Operacionais Padrão de Enfermagem do Hospital Getulio Vargas**. 1. ed. Teresina: HGV, 2012. 149 p.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo. Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo. **Conceitos Básicos sobre medição**. 2013. Disponível em: <http://www.ipem.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=258>. Acesso em: 16 ago. 2018.

SEBRAE (Minas Gerais). **Tendências em negócios de alimentação**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/tendencias-em-negocios-de-alimentacao,1d42558f91bcb510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000**: Responsabilidade Social 8000. 2001. Disponível em: <A norma mais utilizada mundialmente para fins de certificação tem sido a SA8000>. Acesso em: 10 set. 2018.

WINTER, G. et al. *Das Umweltbewusste Unternehmen, Ein Habdbuch der Betriesökologie mit 22 Check-Listen für die Praxis. Munique: C.H.Beck Verlag*. Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento. 1987 em http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_02.pdf. Acesso em: 12 jan. 2018.

ZUCKERBERG, Mark. **Marketing boca a boca**. 2018. Disponível em: <https://quemdisse.com.br/frase/pessoas-influenciam-pessoas-nada-e-mais-influente-do-que-uma-recomendacao-de-alguem-de/102777/>. Acesso em: 18 set. 2018.

8º

Ecogás - Soluções Integradas em Biodigestores

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

Turma MG_GE_72N - Santos

Adriano Fernandes Maria
Claudio dos Santos Oliveira
Daniel Luis dos Santos Pezzuto
Fernanda de Castro Morais Dieguez
Guilherme Cortes Luz
Patricia Benacchio Walichek Felix
Pedro Rocha Lombardi
Tathiane Graça dos Santos

Orientador

Prof. Dr. Adilson Yoshikuni

Sumário

1. Resumo Executivo	**507**
2. Introdução	**507**
3. Definição do Negócio	**510**
4. Propósito Organizacional	**512**
5. Análise Ambiental Exerna	**513**
6. Análise de Mercado e Consumo	**521**
7. Análise do Consumidor	**522**
8. Análise de Concorrentes	**527**
9. Análise de Atratividade - Cinco Forças Competitivas	**538**
10. Definição do Core Business	**541**
11. Definição da Cadeia De Valor	**541**
12. Análise Ambiental Interna	**543**
13. Definições dos Fatores Críticos de Sucesso	**547**
14. Definições e Diagnóstico da Análise de SWOT	**548**
15. Projeções de Cenários	**550**
16. Ações Estratégicas	**554**
17. Projeções Financeiras	**559**
18. Gestão de Desempenho	**568**
19. Modelo de Competências	**573**
20. Estrutura Organizacional	**578**
Conclusão	**580**
Referências	**582**

1. RESUMO EXECUTIVO

A **Ecogás** é uma empresa que comercializa biodigestores para utilização em bares e restaurantes na cidade de Santos, SP.

O público-alvo da Ecogás são restaurantes e bares, e a cidade de Santos foi escolhida devido ao seu potencial crescimento turístico.

Os biodigestores serão adquiridos de fabricantes renomados e de comprovada capacidade técnica e revendidos aos estabelecimentos comerciais.

Não será necessária a captação de recurso de investidores ou instituições financeiras, pois devido ao baixo custo inicial de investimento, os oito sócios farão o aporte de capital necessário para o fluxo de caixa, dos primeiros meses.

A Ecogás oferece não somente a oportunidade de tratamento do lixo orgânico de forma ambientalmente correta, como traz uma importante oportunidade de redução de custos, se comparado aos meios tradicionais de fornecimento de gás de cozinha em botijões. A empresa ainda busca a conscientização da sociedade para a importância da preservação do meio ambiente, utilizando a coleta seletiva de resíduos.

Com um investimento considerado modesto, de R$ 2.000,00, e retorno previsto para dois anos, os estabelecimentos poderão ainda utilizar essa conscientização ambiental em peças publicitárias.

Considerando a facilidade para sua expansão e o baixo investimento inicial necessário, a Ecogás possui um plano de expansão de seus negócios para as demais cidades da Baixada Santista.

2. INTRODUÇÃO

A sociedade atual se preocupa e se queixa sobre as montanhas de lixo que cercam suas cidades e poluem a natureza. Com o desenvolvimento desenfreado da tecnologia, as montanhas de resíduos vêm aumentando dia após dia, e a população mundial vem construindo bombas ecológicas, com liberação de gás metano no meio ambiente.

A coleta de resíduos e a sua disposição segura estão em ênfase nas discussões atuais. O aumento da quantidade e variedade dos resíduos produzidos, e, con-

sequentemente, sua eliminação ou armazenamento seguro para saúde humana é um tema um tanto quanto delicado. A reciclagem e o reúso de materiais originados dos resíduos urbanos parecem ser algumas das possíveis alternativas para redução do volume de resíduos.

A tendência da reutilização é uma prática relativamente nova, que está em constante crescimento. Segundo Barbosa (2014), mais da metade dos municípios do país ainda enterram seus lixos em aterros sem o mínimo de proteção necessário para evitar contaminação do meio ambiente, colocando a saúde da população em risco.

No Brasil, a lei 12.305/2010, denominada de Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos, em vigor desde 2010 (Barbosa, 2014), determinou que todos os lixões do país deveriam ser fechados até agosto de 2014 e, que os resíduos sem possibilidade de reciclagem deveriam ser encaminhados para um aterro sanitário.

A reciclagem total dos resíduos ainda é uma realidade longe de ser alcançada, mas, se cada um fizer sua parte, será possível reduzir o impacto ambiental previsto para um futuro próximo.

Diante do exposto, o presente trabalho executou um estudo de viabilidade de venda de biodigestores, que transformam resíduos sólidos em biogás, como gás de cozinha, focado, inicialmente, em restaurantes da cidade de Santos.

Conforme mencionado acima, uma das alternativas para eliminação dos resíduos nos complexos urbanos é o envio para os aterros, porém estes estão recebendo mais lixo do que podem comportar, destacando a atual situação do aterro que recebe o lixo de Santos, o Aterro Sítio das Neves, o qual, de acordo com o jornal de circulação regional, "Boqueirão News"[1], foi declarado com vida útil apenas até maio de 2019.

Os números mostram que, em 2016, foram destinados ao aterro um total de 277 mil toneladas de resíduos constituídos de restos de alimentos. Logo, 277 mil toneladas de resíduos de alimentos, que poderiam se tornar gás natural.

Com o objetivo de reduzir os impactos ambientais gerados pelos resíduos sólidos não recicláveis, em conjunto com uma alternativa econômica de geração de biogás, a Ecogás vende e administra uma alternativa de produção de energia limpa para restaurantes localizados na cidade de Santos, trazendo assim, uma opção para a independência do monopólio das grandes distribuidoras de gás, compostas por suas elevadas taxas de cobrança, impondo preços e condições ao consumidor.

A Ecogás vende biodigestores que utilizam o lixo gerado pelo estabelecimento para produzir gás de cozinha, ou seja, os biodigestores tratam os resíduos sólidos vistos hoje como um dos grandes problemas para sociedade, e assim responde à pergunta que vem pressionando a sociedade dia a dia: "Onde tanto lixo será armazenado no futuro?". A nossa resposta é: "Não será armazenado, será reaproveitado".

1 http://www.boqnews.com/cidades/custo-da-coleta-de-lixo-na-baixada-santista-vai-aumentar/

Os biodigestores vendidos pela Ecogás servem para eliminar resíduos de forma ambientalmente correta, além de gerar quantidades significativas de biogás. Assim, além de proteger o meio ambiente e o clima, a Ecogás ainda apresenta alternativas para geração de gás de forma sustentável.

O desenho proposto para a cadeia de atendimento começa com a visita dos consultores aos estabelecimentos e estudo da sua produção de resíduo, consumo de gás e espaço físico, para efetivar a venda do biodigestor que atenda da melhor forma o consumo do cliente.

Sobre o produto, resumidamente, os Biodigestores são sistemas que realizam a decomposição anaeróbica (sem oxigênio) dos resíduos orgânicos, como restos de alimentos, e geram, como produto desse processo, o biogás.

Visualizando um potencial neste segmento, a Ecogás busca inovar o mercado da baixada santista, trazendo para a região um biodigestor compacto, eficiente e de baixo custo para os restaurantes de Santos.

O biodigestor é dividido em duas partes: o digestor anaeróbio e o gasômetro localizado na parte superior. No digestor pode ser colocado qualquer tipo de biomassa. Materiais, como minerais, areia e pedras, não podem ser inseridos, pois são materiais inorgânicos que não são decompostos pelas bactérias.

A matéria orgânica inserida no biodigestor servirá de alimento para as bactérias que decompõem esse material, gerando, como produto da reação, o biogás.

Quanto à sua manutenção, os biodigestores carregam consigo uma manutenção simples, devendo-se sempre observar a válvula, que deve estar no mesmo nível da água. No que se diz respeito à limpeza do biodigestor, esta é feita por meio de um dreno ligado ao fundo.

O biodigestor demora em torno de 30 dias para iniciar a fabricação do biogás. A produção é equivalente a um botijão de gás por mês, podendo variar dependendo do tipo de biomassa (resíduo), temperatura, tamanho das partículas e movimentação do resíduo.

O biogás gerado pelo processo é armazenado no gasômetro e transportado por meio da mangueira do gasômetro até o local em que ele será utilizado. O equipamento que receberá o biogás possivelmente precisará ser adaptado para recebê-lo.

2.1 Competências do Grupo

Adriano Fernandes Maia, graduado em Engenharia Elétrica, atua há 14 anos no setor siderúrgico na área de Gerenciamento de Projetos.

Claudio dos Santos Oliveira, graduado em Educação Física, atua há 34 anos no setor de Comércio Exterior e Logística.

Daniel Pezzuto, graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Santa Cecília, atua no setor de vendas com foco em captação e prospecção.

Fernanda de Castro Morais Dieguez, graduada em Engenharia de Gestão pela Universidade Federal do ABC, atua na área de Logística e Gestão de Contratação de fornecedores na área de Distribuição de Combustíveis.

Guilherme Cortes Luz, graduado em Engenharia Civil pelo Instituto Mauá de Tecnologia, atua na área de Saneamento e Construção Civil como Engenheiro Residente e Gestor de Contratos de Engenharia.

Patrícia Benacchio Felix, graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Litoral Sul Paulista, atua no setor Bancário como Gerente Operacional.

Pedro Rocha Lombardi, graduado em Logística Empresarial e Portuária, especialista financeiro, atua há oito anos no setor de Logística com planejamento estratégico e financeiro.

Tathiane Graça dos Santos, graduada em Direito pela Universidade Católica de Santos, atua no setor de Armazenagem de Granéis Líquidos, no Jurídico Corporativo, com foco em elaboração de contratos comerciais e gerenciamento de processos.

3. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Nome da Empresa: Ecogás – Soluções Integradas em Biodigestores.
Logomarca:

Figura 1 Logomarca

A empresa caracteriza-se como microempresa. A razão social denomina-se "Ecogás – Soluções Integradas em Biodigestores – ME".

A Ecogás vende e administra uma alternativa para a produção de energia limpa para restaurantes localizados na cidade de Santos. A empresa revende biodigestores que utilizam o lixo dos estabelecimentos para produzir gás de cozinha.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte prevê um tratamento que favorece as ME's com alguns benefícios, com a finalidade de incentivar a geração de emprego, a inclusão social e a distribuição de renda no país, fortalecendo a economia.

Figura 2 Biodigestores Ecogás

A lei prevê benefícios para as microempresas, como: facilidade de acesso ao crédito e à justiça, desburocratização e simplificação, estímulo à exportação e à inovação e, ainda, inclui participação no Simples Nacional.

Em uma rápida definição, o Simples Nacional é um regime tributário que foi criado especialmente para os pequenos negócios, nos quais a Ecogás se enquadra, e oferece benefícios como a simplificação do cálculo e recolhimento dos tributos, bem como a redução da carga de impostos. O regime é dividido em faixas. Isso significa que a alíquota de imposto a ser paga aumenta de acordo com o faturamento.

A alíquota, por sua vez, é um percentual ou valor fixo usado para calcular um tributo. É definida pelo governo com base no faturamento da empresa no ano anterior. Uma das grandes vantagens de a Ecogás estar enquadrada no Simples Nacional é a dispensa da contribuição de 20% relativa ao INSS Patronal na Folha de Pagamento. Já como desvantagem, os tributos relativos ao Simples Nacional não são calculados com base no lucro, e, sim, a partir do faturamento anual. Com isso, uma empresa que tenha prejuízo terá que pagar impostos da mesma maneira.

Na Ecogás, o poder de decisão é centralizado, possuindo uma estrutura enxuta, com poucos níveis hierárquicos e alta concentração na autoridade de gestão.

A principal necessidade do negócio é transformar o comércio oneroso de gás de cozinha em algo sustentável, tornando possível alocar um biodigestor nos comércios, gerando assim, gás de cozinha para o funcionamento do restaurante.

A Ecogás se sustenta pelo estudo do estabelecimento interessado na alterativa de geração de biogás a partir dos resíduos sólidos e na entrega do produto sustentável, nossos biodigestores.

Assim, nosso produto transforma um problema da atualidade em energia de forma sustentável e econômica.

O atendimento inicial será focado nos restaurantes da cidade de Santos, visando transformar todo o resíduo sólido do estabelecimento em biogás, solucionando

assim um problema de descarte e trazendo benefício financeiro no quesito economia de compra de botijões de gás tradicionais do mercado, com rápido retorno no valor investido. Os biodigestores serão revendidos, portanto, não há necessidade de alocá-los nas dependências da Ecogás.

Nosso desejo é expandir o orgulho de ser uma empresa ecologicamente correta e sustentável para nossos clientes, portanto, criamos um selo que prova essa intenção. Esse selo será distribuído e colado na entrada da empresa dos nossos clientes, então, além de todos os benefícios já citados, os estabelecimentos que comprarem os biodigestores ainda vão se beneficiar em marketing.

Nos dias atuais, a preocupação com o meio ambiente é evidente, e cada vez mais a sociedade busca adquirir ou consumir em locais ecologicamente corretos, sendo este o grande diferencial que a Ecogás entrega ao seu cliente.

O escritório da Ecogás localiza-se no centro da cidade de Santos, rua Amador Bueno, 333 - centro, Santos - SP, 11013-151, no oitavo andar, e conta com uma sala comercial, que comporta nossa estrutura administrativa.

Figura 3 Prédio do Escritório da Ecogás

4. PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

4.1 Missão

Revolucionar o dia a dia dos nossos clientes, que colaboram com a cogeração de biogás a partir dos seus próprios resíduos de maneira sustentável e econômica, proporcionando-lhes a sensação de bem-estar e dever cumprindo frente ao meio ambiente.

4.2 Visão

Nossa visão é expandir nossos negócios, cumprindo nosso dever com o meio ambiente em conjunto com a sociedade, trabalhando para transformar a forma de geração de gás e destinação de lixo.

4.3 Valores

A Biogás tem como valores:

- Sustentabilidade: na forma de geração de energia limpa, agindo sempre com responsabilidade ambiental e ética presente em todas as relações;
- Confiabilidade: no modelo de atendimento aos nossos clientes;
- Qualidade: no serviço prestado, no produto entregue e na energia gerada;
- Consciência ambiental e social: em nossas práticas, consideramos como podemos impactar o meio ambiente e visamos, com nossas ações, alcançar a conscientização social geral;
- Ética e Respeito: compõem a base do nosso negócio, tanto nas relações entre colaboradores como na relação fornecedor e cliente.

5. ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

Analisando o ambiente externo é possível identificar ameaças e questões estratégicas que podem afetar este negócio.

Estamos vivendo um momento em que todos buscam soluções para os resíduos sólidos, e a resposta para isto são os biodigestores, que vêm se consagrando cada vez mais como a solução ideal para o tratamento de resíduos sólidos orgânicos de diversas origens.

Dessa forma, o mercado de biodigestores oferece grandes oportunidades para empreendedores e investidores.

Baseando-se em soluções tecnológicas modernas, já consagradas em países desenvolvidos, diversos órgãos e repartições, assim como engenheiros e até mesmo o próprio Portal Resíduos Sólidos, têm indicado o uso de biodigestores para o tratamento de resíduos sólidos orgânicos. Segundo o Portal dos Resíduos Sólidos[2], em todo o país são 5.570 cidades que buscam soluções para os resíduos orgânicos, além de milhares de empresas do setor do agronegócio, indústria alimentícia, biorrefinarias, entre outras.

O Portal Resíduos Sólidos calculou o tamanho do mercado de biodigestores no Brasil, ou seja, estimou o número de biodigestores que o mercado brasileiro precisa no momento, então foi feito um diagnóstico dos resíduos orgânicos divulgados no Plano Nacional de Resíduos Sólidos de autoria do Ministério do Meio Ambiente Brasileiro em sua versão preliminar de setembro de 2011.

O Brasil, de acordo com o IBGE, em 2014, tem cerca de 200 milhões de habitantes. No Plano Nacional de Resíduos Sólidos, cada geração de resíduos no Brasil

2 https://portalresiduossolidos.com/o-mercado-de-biodigestores-no-brasil/

foi de 1,1 kg/dia.hab[3]. Para calcular o potencial máximo a partir desses dados, o Portal Resíduos Sólidos levou em consideração se 100% do lixo orgânico gerado no Brasil fosse devidamente tratado em biodigestores.

Dessa forma chegaram à conclusão de que para absorver todo resíduo sólido gerado no Brasil, seria necessário construir 1.130,80 biodigestores de 1 MW-el, ou seja, mais de mil biodigestores de grande porte.

Outro ponto importante a citar é que a matéria-prima, neste caso, é um produto inesgotável e renovado diariamente pela população, ou seja, produção e consumo de alimentos e insumos que geram lixo, logo, as fontes naturais de oportunidade são renovadas, mediante a separação correta em cada restaurante em que o lixo é produzido.

5.1 Macroambiente

Faz parte deste ambiente e engloba tudo aquilo que é externo à empresa e aos mercados, ou seja, são fatores políticos, tecnológicos, tributários, econômicos, que irão influenciar as empresas e os mercados.

5.1.1 Demografia

Segundo o IBGE[4], a população de Santos, no último censo, é de 419.400 habitantes.

Um fator conhecido sobre a cidade de Santos é sua fama por acolher aposentados e pessoas que desejam desacelerar sua rotina agitada das grandes cidades. De acordo com os dados levantados pelo IBGE, dos 419.400 habitantes da cidade de Santos, 80.353 têm mais de 60 anos de idade.

O Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade (IDL) – iniciativa do Instituto de Longevidade Mongeral Aegon e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP) – considerou Santos a melhor cidade no Brasil para se viver após os 60 anos.

Segundo matéria do Estadão[5], Santos teve destaque na economia por apresentar um pequeno percentual da população com baixa renda, também pela elevada nota em cultura e engajamento e por ser uma das cinco cidades com melhor nota em bem-estar.

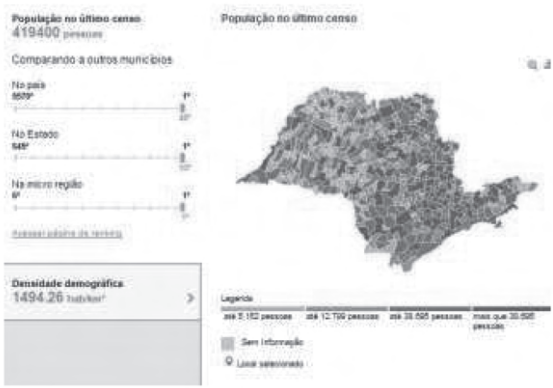
"O fato de Santos liderar o ranking não significa que a cidade não tem problemas", afirma Antônio Leitão[6], Gerente do Instituto de Longevidade, Mongeral Aegon,

3 https://portalresiduossolidos.com/o-mercado-de-biodigestores-no-brasil/
4 https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama
5 https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,santos-a-cidade-n-1-na-melhor-idade,70001704589
6 https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,santos-a-cidade-n-1-na-melhor-idade,70001704589

"A desigualdade na distribuição de renda é um fator que merece atenção. E, uma vez que o município é líder no índice de envelhecimento, é necessário ampliar a oferta de condomínios residenciais para idosos", diz o gerente.

Os fatores acima são favoráveis para o crescimento de restaurantes e bares na cidade de Santos e, consequentemente, favoráveis à Ecogás. O fato de pessoas aposentadas buscarem a cidade de Santos como alternativa para melhor qualidade de vida é positivo para o negócio e, tratando-se de um baixo número de população com baixa renda, demonstra ainda mais a possibilidade do desenvolvimento para o ramo de restaurantes.

Figura 4 População na cidade de Santos



5.1.2 Economia

Segundo o Jornal da Orla[7], a cidade de Santos possui o sétimo melhor PIB do estado de São Paulo, ocupando a 17ª colocação do Brasil, com um avanço de R$ 27,6 bilhões em 2010, para R$ 31,5 bilhões em 2011, superando inclusive algumas capitais.

Na Baixada Santista, Santos lidera e está entre as 11 cidades que mais se destacaram no país, gerando, individualmente, mais de 0,5% do PIB Nacional e agregando 8,7% da renda do país.

O PIB representa a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, durante um determinado período. É um dos indicadores mais utilizados para medir a atividade econômica de uma região.

Na matéria publicada pelo Jornal da Orla, o secretário de Finanças, Álvaro dos Santos Silveira Filho, expressa sua opinião quanto à posição do PIB de Santos. Ele entende que o posicionamento da cidade no Ranking se deve a uma dinâmica eco-

7 http://www.jornaldaorla.com.br/noticias/12354-pib-de-santos-passa-de-r-31-bilhoes/

nômica que envolve vários fatores, como as atividades portuárias, em especial a inauguração dos terminais de empresas que aumentaram a capacidade de carga para a exportação.

Ele cita ainda o aquecimento do comércio e a prestação de serviços, o turismo, com destaque para os cruzeiros marítimos, além da geração de empregos. "Tudo isso gerou renda e elevou o PIB. É bom salientar também que Santos ocupa o 3º lugar no estado e o 6º no Brasil em termos de IDH (índice de Desenvolvimento Humano) segundo o PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento".

Além do posicionamento favorável do PIB da cidade de Santos, o site do município de Santos divulga o crescente número de turistas que a cidade absorve ano a ano. A temporada de inverno de 2018 trouxe 16% a mais de turistas do que a do ano anterior. Também houve aumento de público em equipamentos turísticos da Cidade, como o Bonde Café e Museu Pelé, e na ocupação da rede hoteleira.

Dados da Ecovias[8], concessionária do Sistema Anchieta-Imigrantes, mostraram que, em julho deste ano, 334.159 veículos passaram pelo pedágio em direção à cidade contra 287.217 em 2017 – isso representa cerca de 1 milhão de turistas em Santos, contra 860 mil no mesmo período do ano anterior.

A rede hoteleira acusou aumento de 14,1% na taxa de ocupação (de 775 para 885 apartamentos), embora dois novos estabelecimentos tenham entrado em operação no período.

O crescimento do turismo fora de temporada também representa um fator positivo para o comércio de restaurantes, pois seu atendimento e faturamento passam a ter um posicionamento mais linear, mesmo conhecendo sua sazonalidade.

O cenário econômico favorável na cidade e o aquecimento no comércio é um fator que favorece o desenvolvimento e crescimento do negócio proposto, venda de biodigestores para os restaurantes da cidade de Santos.

5.1.3 Desenvolvimento Ecológico- Destinação de Resíduos

A cidade de Santos vem enfrentando sérios problemas no que se diz respeito à destinação de resíduos, segundo matéria divulgada pelo G1[9], pois a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) proibiu a ampliação do aterro sanitário Sítio das Neves, que fica na área continental de Santos, no litoral de São Paulo.

A proibição da CETESB é motivada pela proximidade do aterro com a base aérea de Santos. De acordo com a Força Aérea Brasileira, as aves que circulam no local por conta do lixo, prejudicam a atividade aeronáutica na Baixada Santista.

8 http://www.jornaldaorla.com.br/noticias/12354-pib-de-santos-passa-de-r-31-bilhoes/

9 http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2017/03/cetesb-proibe-ampliacao-de-aterro-sanitario--agem-estuda- alternativas.html

Para solucionar o problema, a Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM) contratou uma empresa para elaborar um plano regional e indicar para onde deverão ser levadas as duas mil toneladas de lixo recolhidas na região todos os dias.

De acordo com o jornal de circulação regional, Boqueirão News[10], foi declarado que este aterro que recebe o lixo de Santos possui vida útil apenas até maio de 2019.

Quanto ao descarte de lixo, a coleta seletiva, quando existente, perde sua eficácia, pois, quando o "lixo" chega ao aterro, é misturado com os demais resíduos. Outro fator prejudicial é que, pelo menos uma vez ao mês, um depósito de material reciclado pega fogo, ocasionando poluição do ar e, consequentemente, afetando a saúde da população.

As evidências acima mostram a péssima situação da cidade de Santos, no que se diz respeito ao descarte e fim dos resíduos sólidos. Daí nossa intenção de promover a conscientização da população e consequentemente a aceitação à empresa Ecogás, que oferece alternativa sustentável para os resíduos sólidos não recicláveis dos restaurantes de Santos.

5.1.4 Poluição

Um dos maiores desafios atuais da humanidade é enfrentar os impactos do aquecimento global. Diversas áreas do planeta já estão lidando com as consequências ambientais geradas por esse efeito, provocando clima imprevisível e extremo, causando prejuízos enormes, como: escassez de alimentos, necessidade de deslocamento de populações e extinção de espécies.

Todas as atividades humanas, especialmente o desmatamento, a queima de combustíveis fósseis (carvão, petróleo e derivados), a agropecuária, o desperdício de alimentos e a produção de energia elétrica, geram gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera, que causam o aquecimento global e as alterações do clima no planeta. Este fenômeno tem piorado por causa dos atuais padrões de produção e consumo.

Qualquer alternativa que busque redução dos impactos já causados e diminui o potencial impacto futuro é bem-vindo na sociedade atual, os sintomas da invasão humana à natureza já são percebidos e têm assustado a população mundial.

5.1.5 Social

A cada dia, a população vem se conscientizando e se preocupando com o meio ambiente. É nítido no dia a dia, como os hábitos estão mudando frente ao cenário desesperador previsto para o planeta Terra no futuro.

10 http://www.boqnews.com/cidades/custo-da-coleta-de-lixo-na-baixada-santista-vai-aumentar/

Pequenos detalhes, que não eram sequer questionados anteriormente, vêm tomando espaço nas mídias e na rotina dos cidadãos, como o caso do uso de canudinhos descartáveis, que tem previsão de proibição em algumas cidades do país.

A população tem se tornado exigente no quesito sustentabilidade e as empresas têm focado cada vez mais no marketing sustentável. Os pontos mencionados acima são favoráveis para o desenvolvimento e expansão da Ecogás, que traz uma solução sustentável para a eliminação dos resíduos e economicamente correta para a geração de biogás.

5.1.6 Política

O Porto de Santos é o maior e principal porto da América Latina. Ele está situado no litoral do estado de São Paulo, nas cidades de Santos e Guarujá. Cerca de 25% das exportações e importações brasileiras passam pelo Porto de Santos.

O porto, além das exportações e importações, também possui uma importante função turística, pois é utilizado por grandes empresas de cruzeiros marítimos, através de transatlânticos. Milhares de passageiros embarcam e desembarcam anualmente nestes grandes navios.

De acordo com uma matéria publicada pelo Jornal R7[11], o número de cargas movimentadas no Porto de Santos registrou um aumento de 4,4% de janeiro a julho de 2018, totalizando mais de 76 milhões de toneladas — melhor resultado histórico para o período. Os dados são da Codesp (Companhia Docas do Estado de São Paulo).

Em julho de 2018[12], o Porto de Santos registrou a marca de 11 milhões de toneladas. É a segunda melhor movimentação para o mês, ficando 1,5% abaixo do apurado em 2017. Nos embarques, o volume ficou 3% menor do que no mesmo período do ano passado. Nos desembarques, houve crescimento de 2,6% em comparação a julho de 2017.

Os pontos mencionados acima mostram o potencial e influência da cidade de Santos, local escolhido como sede e para a implantação do negócio da Ecogás. A tendência de crescimento da movimentação do porto indica também, aquecimento do comércio e, quando se trata do nosso cliente foco - restaurantes, o crescimento da movimentação portuária traz, consequentemente, um aumento do turismo corporativo à cidade indicando um cenário favorável à Implantação da Ecogás.

11 https://noticias.r7.com/economia/movimento-de-cargas-no-porto-de-santos-sobe-44-em-2018-24082018

12 https://m.suapesquisa.com/economia/porto_santos.htm

5.1.7 Tecnológico

De acordo com uma matéria publicada pela Ecycle[13], o crescimento populacional que acompanhamos atualmente faz com que o cenário do futuro do planeta seja composto por imagens catastróficas.

A superpopulação mundial coloca em evidência a importância de desenvolvermos tecnologias inovadoras que resultem em alternativas eficientes, capazes de sustentar o planeta futuramente.

Em 2013, foi realizado um fórum em Washington, EUA, presidido pelo *Atlantic Council*, que tinha como tema "Futuro Sustentável e Inovações Tecnológicas". A iniciativa do *Altantic Council* consistiu em pensar soluções baseadas nas tendências atuais que possam criar uma perspectiva futura mais favorável para o planeta que deixaremos para as próximas gerações.

Ao contrário de assumir um posicionamento fatalista, foram promovidas, no fórum, discussões sobre estratégias que poderiam ser adotadas para reduzir os danos ao meio ambiente e superar o esgotamento dos recursos naturais.

As discussões elaboradas durante o fórum nos conduzem a pensar em como o Brasil se insere nessa busca por soluções. Segundo o professor Jacques Marcovitch, da Universidade de São Paulo, em entrevista dada à Agência Fapesp[14], "o Brasil não pode se conformar com o que já foi feito em termos de iniciativas ambientalmente favoráveis".

A crescente busca por Sustentabilidade de tecnologias inovadoras que reduzem os impactos ambientais não é novidade. A conscientização e a necessidade de alternativas ganham espaço dia a dia na rotina do brasileiro. Dessa forma, a Ecogás ganha força para entrada no mercado e, sem dúvida alguma, com tremenda possibilidade de expansão.

13 https://www.ecycle.com.br/component/content/article/37-tecnologia-a-favor/2077-como-a-tecnologia-pode-trabalhar-a-favor- do-meio-ambiente.html

14 https://www.ecycle.com.br/component/content/article/37-tecnologia-a-favor/2077-como-a-tecnologia-pode-trabalhar-a-favor- do-meio-ambiente.html

5.2 Sumarização de Oportunidades e Ameaças

Tabela 1 Sumarização de Oportunidades e Ameaças

Aspectos	Tendência	Impacto	Oportunidade	Ameaça
Demográfico	População predominantemente envelhecida em Santos.	Alto	População frequentadora de restaurantes. Tendência de crescimento desse segmento.	O envelhecimento geral da população atinge também os proprietários dos bares e restaurantes, e estes podem apresentar uma resistência maior por mudanças e adaptações a novas tecnologias.
	Reduzido o percentual de população de baixa renda em Santos.	Alto	Favorável para o desenvolvimento do segmento de bares e restaurantes aumentando assim a oportunidade de expansão do negócio.	
Econômico	Cenário econômico favorável na cidade de Santos e aquecimento do comércio.	Alto	Consequente aquecimento na movimentação de bares e restaurantes.	
Desenvolvimento Ecológico	Péssima situação da cidade de Santos no que se diz respeito ao descarte e fim de resíduos sólidos.	Médio	Espaço favorável para entrega de uma solução alternativa para o descarte de resíduos sólidos não recicláveis com geração de energia limpa.	A alternativa da Biogás atende somente o caso de resíduos sólidos não recicláveis. Abre oportunidade para concorrentes mais completos no quesito eliminação de resíduos.
Poluição	A população começa a sentir os impactos causados pela poluição.	Alto	Oportunidade de conscientização geral dos proprietários dos bares e restaurantes para aquisição de um produto que soluciona problemas de eliminação de resíduos e gera energia limpa.	Entrada de concorrentes indiretos que apresentem alternativas ambientais mais completas.

Social	Crescimento da conscientização e preocupação das pessoas com o meio ambiente.	Alto	Está na moda ser sustentável. O Biogás produto soluciona um problema ambiental e como resultado ainda gera energia.	
Político	Investimento nos portos aumenta o turismo corporativo.	Médio	Aumento da movimentação em bares e restaurantes.	
Tecnológico	Crescente na busca por Sustentabilidade de tecnologias inovadoras.	Médio	Oportunidade de desenvolvimento de melhorias ao produto.	Possibilidade de aparição de um novo entrante mais completo do que o produto oferecido atualmente pelo Biogás.

6. ANÁLISE DE MERCADO E CONSUMO

A análise de mercado está baseada no dia a dia do consumidor santista, em que gerar lixo é um ato comum, mas que vem mudando com o passar dos anos e se tornando cada vez mais preocupante. Ainda assim, muitas pessoas não aderiram à cultura de reciclar lixo, e o descarte ainda é muito alto dentro das residências, nas ruas ou em comércios.

O comércio vem crescendo cada vez mais e, de acordo com a ABRASEL[15], o mercado elevou a projeção de crescimento do PIB para 2018, passando de 1,34% para 1,36% conforme o relatório de mercado FOCUS divulgado no dia 29/10/2018. Para 2019, a previsão de alta do PIB é de 2,49% para 2,50%, já o IPCA tem expectativa de queda com números de 4,44% para 4,43% e com projeções para chegar até 4,22%.

As projeções do SELIC são favoráveis e inalteradas até o momento, ou seja, o crescimento em comércios no Brasil é alto e, especialmente na cidade de Santos, existem milhares de bares novos todos os meses, principalmente em meses de verão, onde a população cresce em até 400%, em razão do turismo[16].

Pensando nisso, muitos comércios estão aumentando o consumo e consequentemente gerando muito lixo sem o correto descarte.

A Lei Municipal, em vigor desde julho de 2017, prevê multas para geradores de lixo (acima de 120 quilos/dia), que não fizerem a reciclagem de forma correta.

Esta prática tem permitido garantir oportunidades para dezenas de pessoas. Segundo o diretor-presidente da "ONG Sem Fronteira", Marcelo Adriano, antes de

15 http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/6553-30102018-mercado-eleva-projecao-de-crescimento-do- pib-para-2018.htm!

16 <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama >

esta lei ser promulgada, a cooperativa recolhia de 30 a 40 toneladas/mês, atualmente, o montante varia de 180 a 200 toneladas mensais.

Este levantamento considerou apenas produtos reciclados. Os dejetos orgânicos e alimentos continuam sendo descartados no aterro, que mesmo com urgente implantação de ações visando ampliação da coleta de resíduos recicláveis, não impactará positivamente o tempo de vida útil do aterro do Sítio das Neves.

Quando o aterro atingir sua capacidade máxima de recebimento, a coleta será migrada para o aterro de Mauá, aumentando, consequentemente, a taxa de remoção de lixo e outros impostos.

Em relação a benefícios no mercado, a Biogás visualiza cada vez mais um espaço no mercado e, de acordo com OTEMPO[17], o biogás irá receber 50 bilhões em investimentos até 2030, caracterizando-se um ótimo momento para este tipo de investimento.

7. ANÁLISE DO CONSUMIDOR

A primeira etapa deste negócio, para prospectar informações, foi entrar em contato com comerciantes, proprietários de bares e restaurantes de Santos, para realizar um levantamento inicial sobre a ideia dos biodigestores e de como eles funcionam. Na sequência, foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando um questionário fixo para os responsáveis dos bares e restaurantes.

Por meio do questionário identificamos hábitos, atividades sociais, personalidade e motivação para poder atingir nosso objetivo. Como a pesquisa se restringia apenas a restaurantes e bares de Santos, conseguimos aplicar em clientes que realmente tiveram tempo e interesse, visto que são pessoas de difícil acesso e comunicação.

No total foram dez grandes bares e restaurantes: Bar e Lanches Halley; Bar do Leonardo; Spetto's Bar, Grill e Restaurante; Santa Rita Restaurante e Pizzaria; Bar e Restaurante Country; Lanches Praia; Surf Dog Lanchonete; Restaurante Vazquez; Big Pizzas e D'Boa (localizado em três endereços).

De forma geral, a pesquisa foi muito satisfatória, atingindo um bom resultado. Constata-se que a maioria deste comércio opera durante o dia e a noite e, na maioria das vezes, de terça a domingo.

Desta avaliação, 60% das pessoas descartam de 20 a 40 quilos de lixo por mês, deste número, de 5 a 15 quilos são lixos orgânicos descartados de forma comum, ou seja, não são reutilizados e algumas vezes são misturados a outros resíduos, podendo ainda, se possível, ser doados ou racionados para não haver desperdício.

17 https://www.otempo.com.br/capa/economia/at%C3%A9-2030-biog%C3%A1s-ir%C3%A1-receber-r-50-bi-em-investimentos-1.1605745

Quanto à utilização de gás, 80% dos estabelecimentos entrevistados utilizam botijão de gás tradicional (comum ou industrial).

Dos estabelecimentos entrevistados, apenas um não separa lixo de forma correta e 100% afirmam que se importam com o meio ambiente. Neste cenário, 90% acreditam ser um diferencial o bar receber um selo diferenciando o bar como sustentável.

Quanto aos biodigestores, 70% dos estabelecimentos nunca ouviu falar em biodigestor. Deste número, sem o conhecimento técnico suficiente, 20% se interessaria em ter, 70% talvez, se tivesse melhores informações, e 30% não teria.

Na pesquisa desenvolvida, a expectativa do mercado aponta, de maneira informal, que todos se interessaram e acreditam ser uma ideia inovadora. Os estabelecimentos, que não se interessaram ou opinaram como "talvez", alegaram que precisam de mais informações sobre o negócio, outros alegaram falta de espaço e, por fim, falta de dinheiro.

Abaixo, os resultados da pesquisa traduzida em gráficos, por amostragem, dos dez proprietários de bares e restaurantes na região de Santos.

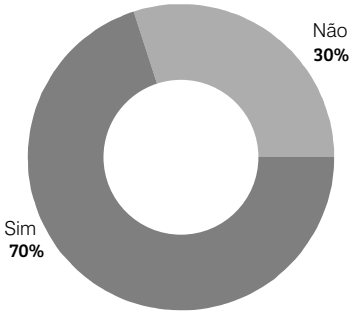
7.1 Pesquisa de Mercado

Link da Pesquisa: www.encurtador.com.br/fgvFT

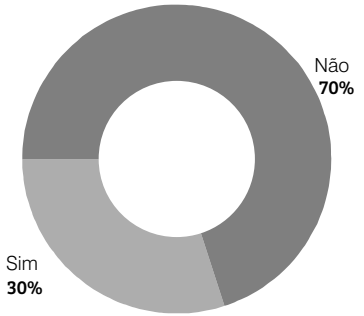
1) O que você faz com seu lixo orgânico?
10 respostas

Descarte em lixeiras
Descarte caminhão lixo
Caminhão de lixo
lixeira
O que sobra de comida eu dou, tento limitar o máximo pra não ter muita sobra, mas sempre acaba sobrando
Nosso lixo é bem contato, desde a compra até servir pro cliente sempre deixamos no limite pra não ter sobra, se sobrar é pecado tanto no bolso como no céu
Evito sobras. O que sobrar eu descarto em lixeiras
Somos extremamente organizados para não ter desperdicio. O que não doamos, descartamos lixo comum
Descarte
Doação/descarte

2) Faria um investimento que traria um selo que comprova sustentabilidade no seu estabelecimento?
10 respostas



3) Você já ouviu falar de biodigestor?
10 respostas



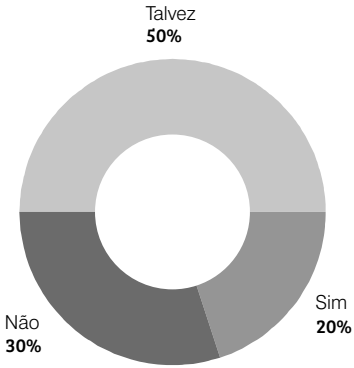
Se sim, onde?
3 respostas

Nunca ouvi

Na minha terra lá no interior é muito comum, já tentei colocar no bar mas acabei deixando de lado

Vi uma vez na TV

4) Você estaria disposto a investir R$2.000,00 em um biodigestor com retorno financeiro de até 2 anos em seu gás?
10 respostas



Se não ou talvez, qual motivo?
8 respostas

Para um retorno de 2 anos é muito tempo. O preço é bom, porém, muitos bares na região não sobrevivem esse tempo. Algo a se analisar e pensar

Tudo certo

Seria interessante, precisaria analisar melhor

Não faria, eu gasto muito gás, meus custos já são altos. Teria que explicar muito bem isso aí

Teria que avaliar

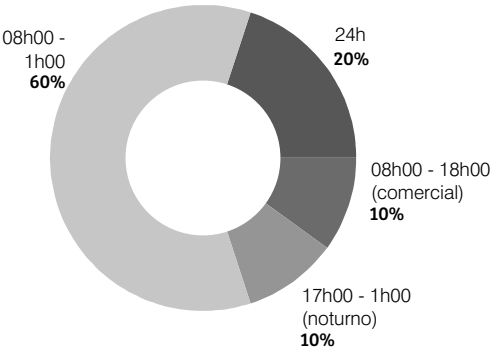
Acho bem bacana. Seria um diferencial e precisamos modernizar

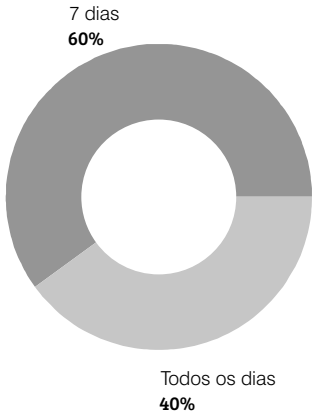
Trabalhamos mais com pizza, não usamos muito gás, apenas para petiscos servidos o que é bem pouco. Mas a ideia é boa

Acho a ideia bacana, é algo para se conversar

5) Qual seu horário de funcionamento e quantas vezes seu comércio esta aberto na semana?

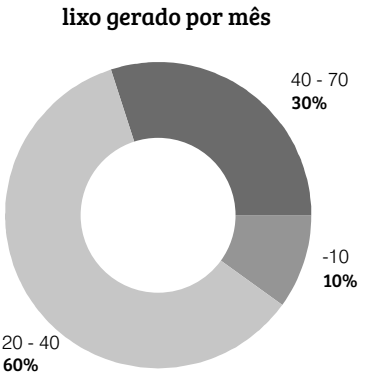
10 respostas

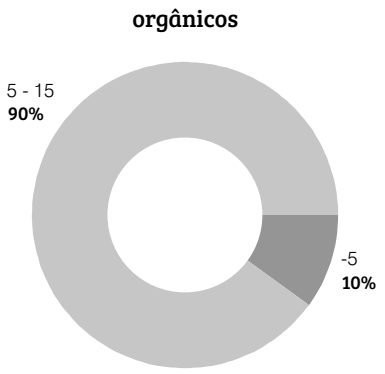




6) Quantos quilos de lixo gera por mês e desse lixo gerado, quantos quilos são orgânicos?

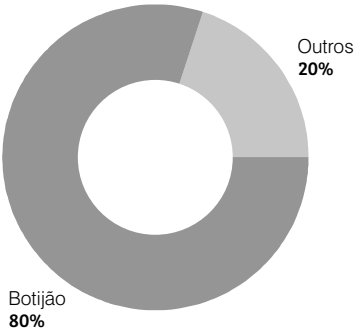
10 respostas





7) Como é seu fornecimento de gás e caso seja botijões, quantos você gasta por mês?

10 respostas



Se outros, quais seriam?

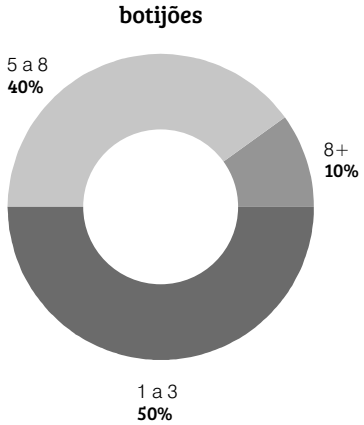
4 respostas

Botijão e encanado

Encanado também

Gás e Fogo da pizza

Alguns encanados



8. ANÁLISE DE CONCORRENTES

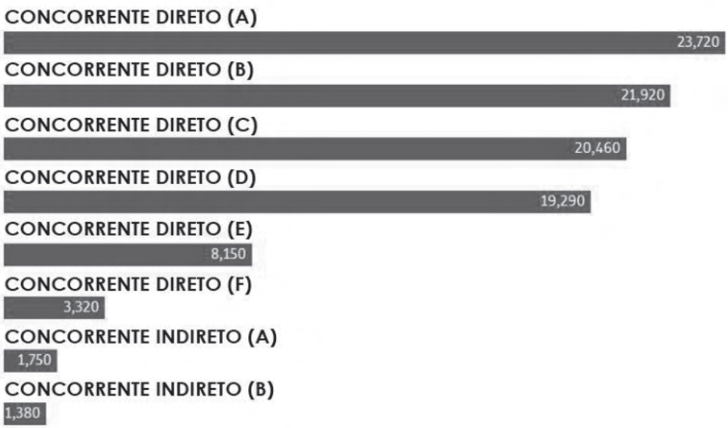
Os concorrentes diretos da Ecogás são os fornecedores de botijão de gás tradicional. Existem quatro companhias (grupos econômicos) que dominam a venda de gás de cozinha no Brasil, portanto, esta análise baseia-se nas companhias: GRUPO ULTRA, LIQUIGÁS, SUPERGASBRAS e NACIONAL.

As empresas que vendem biodigestor para esse tipo de segmento têm baixa interferência no mercado, e não há nenhuma empresa consolidada para a região de Santos.

Os concorrentes indiretos são a CPFL – Companhia Piratininga de Força e Luz, concessionária que fornece energia para a cidade de Santos.

As empresas dominantes no mercado brasileiro de fornecimento de botijão de gás tradicional (comum e industrial) são:

Gráfico 1 Empresas de Fornecimento de Botijão de Gás Tradicional



Fonte: ANP (jun.16)

Até o presente momento, o maior líder de mercado é o Grupo Ultra, que almeja uma fusão com a Liquigás, porém, de acordo com o Jornal Folha de São Paulo[18], o CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica reprovou a incorporação.

A seguir individualizamos a análise de cada concorrente:

8.1 Análise Concorrente Direto (A)

- **Promoção:** Ações durante o ano todo através do APP, TV e redes sociais.
- **Atendimento:** Horário comercial de segunda a sexta, das 8h às 18h. Sábados das 8h às13h, ou 24h por meio de e-mail ou redes sociais, com respostas de até 24h.
- **Objetivo e Estratégia:** Com o objetivo de "ser referência mundial no mercado de distribuição de GLP", a empresa possui os melhores modelos de qualidade, segurança e excelência operacional de produtos e serviços. Conta com um dos mais modernos laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina, que confere à Ultragaz uma capacidade ímpar de inovar para oferecer soluções diferenciadas ao mercado.
- **Descrição da Empresa:** Um dos maiores grupos empresariais brasileiros com atuação nos segmentos de distribuição de combustíveis, na indústria de especialidades químicas, no segmento de armazenagem para granéis líquidos e no setor de varejo farmacêutico.

- **Pontos Fortes:**
- Primeira empresa a produzir e comercializar GLP no Brasil;
- Pioneira em tecnologia para envasamento de gás;
- Fornece 1,7 milhões de toneladas de GLP para mais de 11 milhões de municípios e 52 milhões de empresas;
- Segurança e excelência em primeiro lugar;
- Possui revenda totalmente sustentável;
- Pioneira em tecnologia de selo especial para evitar falsificação de botijão de gás;
- Trabalha com botijões de 8kg, 13kg, 20kg, 45kg, 190kg para hotéis e 2mil a 5mil kg e outros maiores (não trabalham com menores).

18 www.encurtador.com.br/hJP27

- **Pontos Fracos:**
- Multifocal, faz parte de um grupo que possui várias empresas, o que é muito comum quando uma empresa não está bem, tirar dinheiro da outra para levantar ou focar no que lucra o grupo;
- De acordo com site Reclame Aqui[19], 40% das pessoas não fariam negócios com eles e avaliaram que, em uma margem de 0 a 10, 5.57, ficaram insatisfeitas com o serviço;
- Na mesma fonte de pesquisa, é uma das empresas de gás que mais recebeu reclamações até o momento, resultando em um total de 1.139, ao comparar com os 136 da Liquigás;
- É líder nas reclamações fundadas em cobranças indevidas e mau atendimento;
- O gás não é 100% limpo, é gás liquefeito de petróleo.

- **Análise de Preços:** De acordo com o aplicativo de celular que busca e compara preços de produtos em todo país, na região de Santos, um botijão de gás de cozinha comum é vendido ao preço fixo de R$82,99.

Figura 5 Tabela de Preços - Concorrente Direto (A)

19 encurtador.com.br/fpBF6

8.2 Análise Concorrente Direto (B)

- **Promoção:** Ações durante o ano todo através do APP, TV e redes sociais.
- **Atendimento:** Horário comercial de segunda a sexta das 8h às18h. Sábados das 8h às 13h ou 24h através de e-mail ou redes sociais, com respostas de até 24h.
- **Objetivo e Estratégia:** No dia 6 de maio de 2014, alinhado ao posicionamento estratégico do concorrente, visão 2030, o Conselho de Administração aprovou a atualização das Diretrizes Estratégicas, mais especificamente na Missão, Visão e Valores. Desde então, a Diretoria Executiva vem atuando alinhada a essas Diretrizes Estratégicas e às orientações do seu Conselho de Administração. Motivada pelas mudanças ocorridas nos últimos anos, ora denominadas Variáveis do Negócio, com destaque para o novo Plano Estratégico, o Processo de Venda da Companhia e as Orientações e Expectativas do Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, entendeu necessária uma atualização das Diretrizes Estratégicas da Liquigás. Considerando essas variáveis, cujo impacto avaliamos extremamente significativo para uma reflexão estratégica da companhia, no que tange às suas Diretrizes Estratégicas, a Diretoria Executiva recomendou à GGPLE a realização do processo de atualização da Missão, Visão e Valores da Liquigás.

- **Pontos Fortes:**
- Líder de mercado em gás de cozinha residencial (13KG);
- Presente em todo território nacional;
- Principal produto é o gás GLP;
- Gerador de energia limpa (GLP);
- É uma das poucas empresas no país com autorização da ANP Nº 001/GLP/SP0010826;
- Trabalha com botijões de 8kg, 13kg, 20kg, 45kg, 190kg para hotéis e 2mil a 5mil kg e outros maiores (não trabalham com menores).

- **Pontos Fracos:**
- Diversas reclamações de entrega verificadas no site Reclame Aqui[20], sendo elas: O gás não é 100% limpo, pois é gás liquefeito de petróleo, diversos relatos de que o gás encanado pode ser cortado a qualquer momento sem aviso prévio;

20 www.encurtador.com.br/uFT89

- Necessita de manutenção periódica para gás encanado, principalmente para o comércio, para isso, cobram mensalidades que variam de 10 a 30 reais inclusos na conta;
- Reclamações de SAC por problemas no botijão sem atendimento.

- **Análise de Preços:** De acordo com o aplicativo de celular que busca e compara preços de produtos em todo país, na região de Santos, os preços de um botijão de gás de cozinha comum (13KG) variam de R$ 82,99 a R$85,00.

Figura 6 Tabela de Preços - Concorrente Direto (B)

8.3 Análise Concorrente Direto (C)

- **Promoção:** Ações durante o ano todo através do APP, TV e redes sociais.
- **Atendimento:** Horário comercial de segunda a sexta das 8h às 18h. Sábados das 8h às 13h, ou 24h por meio de e-mail ou redes sociais, com respostas de até 24h.
- **Objetivo e Estratégia:** Pertence a um grupo holandês, líder mundial na distribuição de Gás LP, com mais de cem anos de experiência no setor de energia, além de ser uma das principais distribuidoras nacionais, com 21% do mercado e mais de 70 anos de atuação. Em julho de 2004, o concorrente (c) assumiu a gestão das duas marcas, tornando-as uma marca única e

trouxe para o país toda a expertise do grupo líder mundial em distribuição de Gás LP. Com 4.500 colaboradores e comercializando, mensalmente, cerca de 130 mil toneladas de Gás LP, para atender, aproximadamente, a 10 mil postos de revendas, a 10 milhões de famílias brasileiras e a quase 30 mil clientes industriais e comerciais em todo o país.

- **Pontos Fortes:**
- Líder MUNDIAL em distribuição de Gás GLP;
- Possui aplicativo de celular diferenciado no qual é possível buscar promoções e valores diferenciados de mercado;
- Possui preços diferenciados para condomínios com gás encanado para todo território nacional com acesso;
- É a mais antiga certificada pela ABNT NBR ISO 9001:2015, no Brasil, desde 2006;
- Possui lacre inviolável e vasilhames únicos para diferenciar seu produto de outras empresas;
- Trabalha com botijões de 8kg, 13kg, 20kg, 45kg, 190kg para hotéis e 2mil a 5mil kg e outros maiores (não trabalham com menores);
- Contam com 100% das suas reclamações respondidas nos últimos 12 meses[21].

- **Pontos Fracos:**
- De acordo com o site Reclame Aqui, 60% das pessoas não voltariam a fazer negócio com a emprsa;
- Há relatos de atraso na entrega;
- Qualidade no serviço prestador é ruim;
- Multifocal, faz parte de um grupo que possui várias empresas, o que é muito comum quando uma empresa não está bem, tirar dinheiro de outra empresa para levantar ou focar o lucro do grupo.

- **Análise de Preços:** De acordo com o site que busca e compara preços em todo país, na região de Santos, o preço de um botijão de gás de cozinha comum (13KG) é de R$85.00.

21 www.shorturl.at/ciD18

Figura 7 Tabela de Preços - Concorrente Direto (C)

8.4 Análise Concorrente Direto (D)

- **Promoção:** Ações durante o ano todo através do APP ou direto no site.
- **Atendimento:** Horário comercial de segunda a sexta das 8h às18h. Sábados das 8h às 13h, ou 24h por meio de e-mail ou redes sociais, com respostas de até 24h.
- **Objetivo e Estratégia:** O grupo expande diversos mercados, criando empresas, abraçando a sociedade com um todo, da indústria à educação. Uma das marcas mais importantes e queridas do Brasil, presente em todas as regiões. Tem como objetivo e estratégia alcançar grandes resultados, hoje, atingindo 8 milhões de lares, 15 mil empresas, 3500 revendedores, em 66 anos de atuação, 20% de participação nacional no mercado de gás GLP. Pretende expandir seus revendedores para 5mil até o final de 2019, aumentar o share e crescer mais que as concorrentes.

- **Pontos Fortes:**
- Líder de mercado no Norte e Nordeste;
- Possui televendas direto com o grupo sem precisar comprar com revendedores;
- Possui sistema de entrega rápida, até 30 min ou seu dinheiro de volta;
- Segurança é marca registrada da companhia;
- Única com suporte gratuito para vazamento de gás e assistência técnica (basta ter o botijão da marca deles);
- Trabalha com botijões de 8kg, 13kg, 20kg, 45kg, 190kg para hotéis e 2mil a 5mil kg e outros maiores (não trabalha com menores).

- **Pontos Fracos:**
- Multifocal, faz parte de um grupo que possui várias empresas, o que é muito comum quando uma empresa não está bem, tirar dinheiro da outra para levantar ou focar no que lucra o grupo;
- De acordo com o Reclame Aqui, há as seguintes reclamações[22]: produto de má qualidade, muitas reclamações de vazamento, sistema falho de assistência técnica , várias pessoas reclamando de falta de assistência, reclamações de entrega e não cumprimento de 30 minutos.

- **Análise de Preços:** De acordo com o aplicativo que busca e compara preços em todo país, na região de Santos, o preço de um botijão de gás de cozinha comum (13KG) é de R$82,99 e se encontra como MULTIMARCAS (marcas menos conhecidas na região):

Figura 8 Tabela de Preços - Concorrente Direto (D)

8.5 Análise Concorrente Indireto (A)

- **Promoção:** Não possui, preço é estabelecido de acordo com gasto.
- **Atendimento:** Horário comercial de Segunda a Sexta das 8h-18h. Sábados das 8h-13h ou 24h através de E-mail ou redes sociais, com respostas de até 24h;
- **Atividade:** Fornecimento de energia para fornos, fogões, chapas elétricas, micro-ondas.
- **Objetivo e Estratégia:** Voltada a negócios em distribuição, geração, comercialização de energia elétrica e serviços. É considerada uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Levando energia a 9,4 milhões de clientes, ao longo dos anos, permanece entre as líderes no segmento de energias renováveis no Brasil com uma matriz diversificada de: grandes e pequenas centrais

22 www.shorturl.at/degnN

hidrelétricas a parques eólicos, usinas de biomassa, térmicas a óleo combustível e, mais recentemente, a primeira usina solar do estado de São Paulo.

- **Pontos Fortes:**
- Líder com mais de 14% de participação no mercado nacional de distribuição;
- Atende 679 municípios na área da concessão;
- Mais de 9,1 milhões de clientes na distribuição de energia;
- Maior player de energias renováveis da América Latina;
- Está entre as 20 *utilities* mais sustentáveis do Mundo (índice Dow Jones *Sustainability Index Energyng Markets*);
- Atuação em 4 estados: São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais.

- **Pontos Fracos:**
- De acordo com o site Reclame Aqui[23], a empresa tem como principais reclamações: péssima prestação de serviços, de 100% dos problemas resolveu apenas 54%.
- Está envolvida na investigação judicial "Lava Jato"[24].

- **Análise de Preços:** Não existe um preço fixo, a energia varia de acordo com o uso de cada produto, de acordo com o site OGLOBO[25], fogões de mesa estão entre os aparelhos que mais gastam energia elétrica. Este levantamento foi feito pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec).

8.6 Análise Concorrente Indireto (B)

De acordo com o site Expresso Delivery[26], não existe nenhuma empresa pioneira nesse segmento. Este tipo de forno é feito de forma caseira e manual.

Por uma série de fatores, o forno a gás vem ganhando espaço na cozinha das pizzarias, e entre eles estão o menor custo e o resultado bem satisfatório.

Apesar do preparo de pizzas em um forno a gás ter sido visto como uma grande inovação há um tempo, hoje, esse equipamento é bastante comum. O forno a gás facilita o processo de higienização e gasta menos espaço.

Outro fator importante é a alta no faturamento que um fogão a gás pode representar: por ser muito mais prático, ele pode ser levado pela pizzaria em algum serviço de bufê prestado, o que aumenta o campo de trabalho e, consequentemente, o faturamento da pizzaria.

23 www.shorturl.at/rzCJ5
24 www.shorturl.at/vBIWX
25 www.shorturl.at/oDI26
26 www.shorturl.at/fkmoF

Esse é um dos argumentos das pessoas que utilizam o forno a gás no preparo de pizzas: o não uso de madeira. Apesar de, no Brasil, a madeira utilizada ser de reflorestamento, muita gente prefere substituir esse material pelo gás, sem causar prejuízos à qualidade da pizza.

O uso de forno à lenha incentiva o desmatamento ilegal, uma vez que, em muitas cidades, é bastante difícil encontrar madeira cuja procedência seja comprovadamente legal. Além disso, há o risco de comprar gato por lebre, ou seja, de se adquirir uma madeira de má qualidade, o que pode interferir na qualidade das pizzas.

- **Pontos Fortes:**
- Meio tradicional em pizzarias;
- Sabor diferenciado nos alimentos;
- Temperaturas maiores que um forno a gás.

- **Pontos Fracos:**
- Pode-se conseguir o mesmo resultado em um forno a gás;
- Muito mais caro que um forno a gás;
- Madeira custa caro;
- Não preserva o meio ambiente;
- Incentiva a madeira ilegal.

- **Análise de Preços:** De acordo com o MERCADO LIVRE (**www.mercadolivre.com.br**), um saco de 10KG custa em média R$38,00.

8.7 Diagnóstico da Análise de Concorrentes

Após a análise detalhada dos concorrentes diretos e indiretos é possível preencher uma grade de avaliação das características dos concorrentes. Os critérios utilizados foram os mesmos da pesquisa de campo. Foram atribuídos pesos aos critérios por meio de uma comparação hierárquica da importância relativa de cada item (método Kepner-Tregoe).

Foram dadas notas aos critérios utilizando os dados da pesquisa de mercado, da análise detalhada já realizada e das percepções do time baseado em visitas aos restaurantes. O Total será a média ponderada das notas através dos pesos.

A figura abaixo mostra que, entre os concorrentes diretos, os mais fortes são o Grupo Ultra e o Supergasbras, principalmente pelas questões de duração do gás, economia e segurança. Dentre os concorrentes indiretos, a CPFL por utilizar um sistema “ilimitado” é a que mais se aproxima.

Os concorrentes diretos trabalham com o sistema comum de gás GLP, jamais seria necessário deixar de comprar tal botijão, até porque o projeto da ECOGÁS visa economizar mais do que já gasta. Para um sistema de energia, o custo seria muito maior, principalmente para quem está começando a abrir seu negócio (pizzaria).

Figura 9 Grade de Avaliação das Caracteristícas dos Concorrentes Diretos e Indiretos

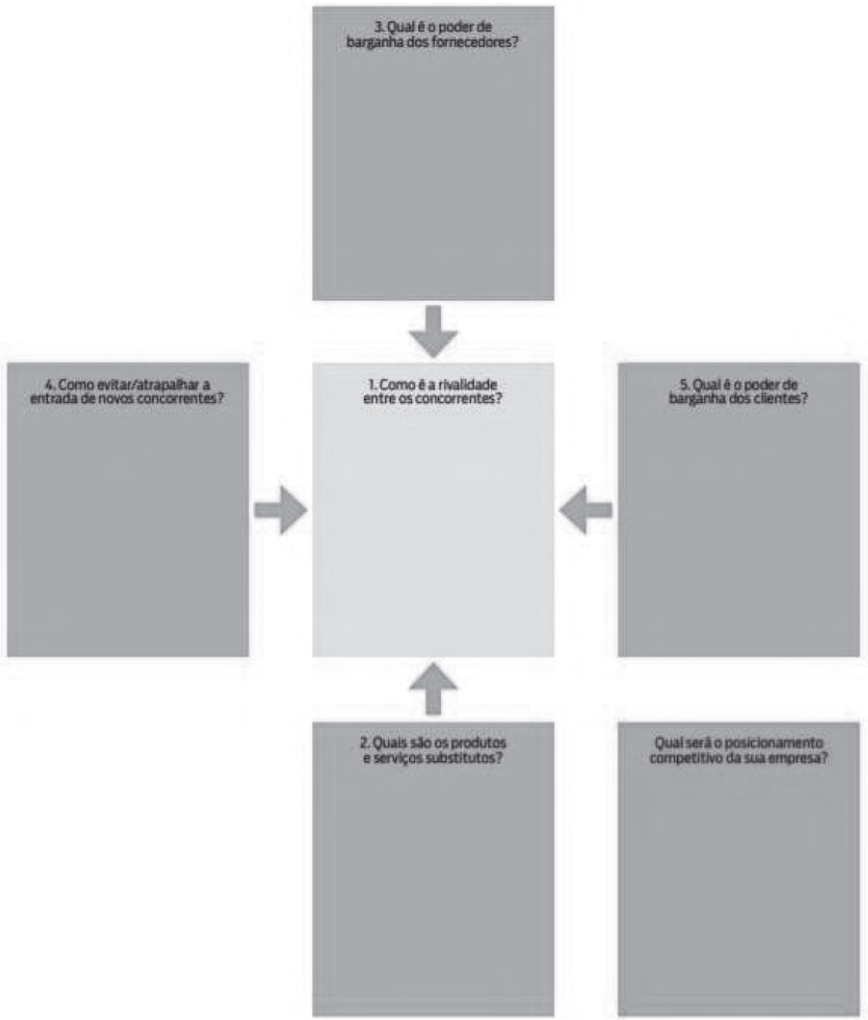
GRADE DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS:

PESO		20%	15%	10%	10%	20%	15%	10%	100%
CONCORRENTES DIRETOS	DURAÇÃO DO GÁS(FINALIDADE)	ECONOMIA	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	TEMPO DE ENTREGA	SEGURANÇA	SUSTENTÁVEL	ATENDIMENTO	TOTAL PONDERADO
(A)	8	7	5	5	10	7	8	7,14
(B)	7	6	6	5	8	6	6	6,20
(C)	7	8	8	6	8	7	5	7,00
(D)	6	8	6	3	7	6	6	5,71
CONCORRENTES INDIRETOS								
(A)	10	5	6/NA		10	6	6	7,00
(B)	4	5/NA		7	3	2/NA		4,30

9. ANÁLISE DE ATRATIVIDADE – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Para análise e compreensão deste negócio, utilizamos como base a teoria das Cinco Forças de Porter, que serve para analisar o ambiente competitivo em que a empresa está enquadrada e para determinar seu melhor posicionamento diante dos concorrentes. Esta análise foi proposta pelo professor Michael Porter, no artigo "Como as forças competitivas moldam a estratégia", publicado em 1979.

Figura 10 Análise Cinco Forças de Porter



9.1 Nível de Rivalidade

Em relação aos concorrentes diretos, todos trabalham de maneira muito similar, mudando apenas o preço e a promoção. Na região de Santos, o líder de mercado é o concorrente (A).

Destes, o (A) é o que mais se apresenta em relação à tecnologia para fabricar um produto limpo com muita segurança, visto que o preço dos quatro competidores é tabelado e fixo.

O (B) não vem investindo em novas tecnologias, e existe a expectativa de fusão com (A). Quanto ao (C), no futuro, ele pode ser maior que todos os competidores juntos, uma vez que representa um grupo multinacional que está crescendo cada vez mais.

O (D) se posiciona como grande no mercado total, mas, na região de Santos, se apresenta de forma insatisfatória.

Em relação ao concorrente INDIRETO (A), a concessionária é fonte alternativa para aquecer chapas, fogões e outros. Por meio da energia, é possível aquecer os produtos em restaurantes e bares, porém com alto consumo de energia.

Por fim, o forno concorrente INDIRETO (B) está totalmente descartado e provavelmente em um futuro não seja mais utilizado. Atualmente apenas pizzarias e restaurantes industriais trabalham com esse tipo de produto.

9.2 Novos Entrantes

Nosso produto é considerado um novo entrante, portanto não foi identificado algo que poderia servir de forma alternativa para combustão que não fosse natural, gás encanado, gás de cozinha, madeira, energia ou natural, que já fazem parte do dia a dia. A única possibilidade é que novas tecnologias possam substituir estes produtos, visto que é um produto muito específico, com poucos entrantes e que ainda não atendem à demanda do mercado.

9.3 Produtos/Serviços Substitutos

Conforme explanado anteriormente, para uma pessoa que não busca otimizar seus custos e, consequentemente, se utiliza de outras formas para poder chegar no resultado final de uma combustão, os produtos indicados mais simples são a energia elétrica ou forno à lenha.

Se novas tecnologias apresentassem um produto que diminuísse o custo energético de uma peça para aquecimento de cozinha, este poderia representar um substituto aos atuais, se chegasse a economizar mais do que é proposto no presente projeto.

9.4 Fornecedores

Para preservar a qualidade de serviços, visto que somos uma empresa que vai revender o produto com total assistência, buscamos os principais fornecedores do estado de São Paulo para poder facilitar a entrega e até mesmo a assistência conosco. Vamos preservar parcerias e comprar a preço de atacado, para gerar uma boa margem de lucro, visto ser um produto de baixo custo para fabricação, obtendo uma margem boa para trabalhar em cima e manter as parcerias.

9.5 Clientes

Em relação ao cliente, o benefício é total, visto que, em até dois anos, o investimento se paga, e o usuário passa a economizar o valor investido, obtendo ainda um selo especial, comprovando que o local é um estabelecimento sustentável.

Além disso, haverá assistência total no pós-venda, com projeções claras e especificas para identificar "quanto será investido versus quanto vai ser economizado".

Em pesquisa in loco, obtivemos um feedback satisfatório com dez grandes estabelecimentos alimentícios de Santos, que possuem estruturas capazes de receber o biodigestor.

Alguns empresários alegaram que a ideia é totalmente inovadora, além de este tema ser pauta da atualidade, pois a maioria dos jovens busca esse tipo de conceito. Importante destacar o papel social indispensável para o meio ambiente na região.

9.6 Atratividade Da Indústria

No quadro abaixo, apresentamos pontos de atratividade para a Ecogás identificados em nossa pesquisa:

Figura 11 Tabela de Atratividade

TABELA DE ATRATIVIDADE		ATUAL			FUTURO	
	RUIM	MÉDIO	BOM	RUIM	MÉDIO	BOM
BARREIRAS PARA ENTRADA		X				X
BARREIRAS PARA SAÍDA		X				X
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES		X			X	
PODER DOS COMPRADORES		X				X
DISPONIBILIDADE DE SUBSTITUTOS	X					X
AVALIAÇÃO GERAL		**MÉDIO**				**BOM**

As barreiras de entrada são de nível médio. Para iniciar o projeto, devemos investir um valor inicial otimista de aproximadamente de 114 mil reais.

As barreiras de saída são de nível médio, tais motivos implicariam valores con-

tratuais, contas fixas, como aluguel, luz, funcionários, fornecedores, entre outros. Ambas as barreiras em projeto futuro estão avaliadas como nível bom, de acordo com a economia, mercado, estrutura, entre demais fatores.

10. DEFINIÇÃO DO CORE BUSINESS

A expressão *Core business* representa, exatamente, a designação no inglês, que evidencia o "coração", "núcleo" ou "parte central" de um determinado negócio. Sobre o conceito de *core business*, Teixeira (2012) destaca que ele é muitas vezes associado ou confundido com o modelo de negócios ou ramo de atuação da empresa em questão, mas costuma caracterizá-lo como a "ideia básica" que o representa.

O modelo deste plano de negócios venderá Biodigestores, com sistemas que realizam a decomposição anaeróbica (sem oxigênio) dos resíduos orgânicos, como os restos de alimentos, e que geram o biogás como produto desse processo.

Esse sistema é conhecido por ser empregado na área rural – em fazendas e granjas– para tratar resíduos agropecuários. Mas a empresa ECOGÁS, em parcerias com fornecedores que criaram o sistema, se apresenta com a proposta de fornrcer biodigestores em Santos, com vendas em pontos comerciais, tais como bares e restaurantes. Seu objetivo é diminuir os gases poluentes da região, promover a sustentabilidade, gerar economia e trazer um novo patamar à cultura santista, quando se trata de comércios sustentáveis, com selo exclusivo ECOGÁS.

No biodigestor pode ser inserida qualquer biomassa, tais como: restos de alimentos, grama e resíduos orgânicos. De contrapartida, nenhum material inorgânico pode ser inserido, uma vez que não podem ser decompostos pelas bactérias.

Toda a matéria orgânica inserida servirá de alimento para as bactérias que decompõem esse material, gerando, como produto da reação, o biogás.

A quantidade de biogás produzido será diretamente proporcional à quantidade de resíduos inserida no biodigestor, ou seja, se o biodigestor for alimentado com o volume de um balde de 20 litros por dia, o resultado será de 20 litros de biofertilizante.

O kit do biodigestor acompanha um recipiente para coletar o biofertilizante gerado, que é rico em nutrientes (N, P).

11. DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Para que as organizações públicas e privadas possam alcançar o sucesso de seus empreendimentos, é essencial que construam seu planejamento estratégico de qualidade e este seja gradativamente consolidado, a fim de estabelecer a caracterização e as diretrizes de funcionamento. Esta medida permitirá definir os valores institucionais e a visão de futuro que vislumbre a situação futura à qual a empresa

deseja chegar. Estes são pontos cruciais para nortear a atuação das organizações e direcionar os esforços necessários para a entrega de produtos e serviços, como destaca Torres e al. (2013).

Para Torres et al. (2013), durante o processo de gestão dos processos de uma empresa, independente de seu porte, é imprescindível destacar a Cadeia de Valor. Ela se caracteriza como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário, ao qual permite visualizar mais claramente os benefícios e valores dos processos do empreendimento, influenciando direta ou indiretamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

A Cadeia de Valor é formada por todos os processos que integram a organização, de modo que é "possível desdobrar seu funcionamento em processos e subprocessos, em uma arquitetura que possibilita o alinhamento entre a estratégia, e as atividades efetivamente realizadas" (TORRES et al., 2013, p. 4).

Gonzaga (2008) descreve a cadeia de valor como sendo "o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, que uma empresa, ou individuo lhes oferece, sendo esse valor oriundo dos seus processos de produção".

Ades et al. (2010) destaca a importância da realização da cadeia de valor em um empreendimento, visto que associa a inovação ao desempenho econômico e à criação de novos valores e novas satisfações para o cliente. Desse modo, a cadeia de valor passa a vincular o desempenho organizacional à inovação, e esta influência nas mudanças da vida econômica que não lhe foram impostas de fora.

Figura 12 Cadeia de Valor

O organograma das ações organizacionais da cadeia de valor da empresa é evidenciado na tabela a seguir:

Tabela 2 Ações Organizacionais

Atividades de Suporte	Infraestrutura	Nosso espaço físico será ambientado em um escritório para atendimento ao cliente, no qual, teremos estrutura para acoplar todas as 4 bases (vendas, marketing, financeiro e jurídico), local alugado dividido por blocos para cada área, banheiro, ambiente climatizado e recepção.
	Recursos Humanos	Composta por dois vendedores diretos e um pós -venda, gerente, proprietário, social media, advogado, auxiliar administrativo e auxiliar de limpeza.
	Administrativo	Proprietário junto com assistente administrativo tomar à frente deste pilar, para sanar todas as contas a pagar, salários etc.
	Jurídica	Advogado contratado para tomar conta da gestão de contratos com os clientes e fornecedores.
Atividades Primárias	Vendas	Gerente de vendas responsável por compras e pelos vendedores. Dois vendedores responsáveis por prospectar, vender e sanar todas as dúvidas do cliente.
	Pós-Venda	Pós-Venda com cliente para receber feedback, enviar informações constantemente e responder todas as dúvidas.
	Marketing	Responsável por ações em redes sociais, marketing de apoio a agências de publicidade.
	Compras	Gerente responsável por vendas e pela seleção de fornecedores, qualidade, negociação, relacionamento e gerenciamento

12. ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

A análise ambiental interna identifica as forças e as fraquezas de uma empresa. Com a identificação dos cenários, é possível traçar estratégias individuais, buscando atingir um grau de competitividade maior perante o mercado. Ao identificar as fraquezas, a Ecogás vai atuar para que o processo não sofra interferências que afetem seu desempenho.

A Ecogás não é apenas ecologicamente sustentável perante a sociedade, mas também produz os mesmos efeitos internamente, com fatores determinantes na sua administração, que se destacam do mercado tradicional, conforme tabela que define suas fraquezas e forças internas, a seguir:

Tabela 3 Análise Fraquezas e Forças Internas

Atividade	Descrição	Grau de Competência (0 a 100)	Fraqueza (0 a 50)	Força (51 a 100)
Distribuição	Entrega no Estabelecimento	49	X	
Marketing	Mídias Sociais	60		X
Vendas	Venda de Biodigestores	90		X
Produção	Revenda de produto já fabricado	50	X	
Pessoas	Administração de capital humano	80		X
T.I	Gerenciamento de vendas em sistema	60		X
Finanças	Profissional para atividades administrativas diárias	55		X

Os motivos que ensejaram e definiram as forças e fraquezas da empresa resultaram da análise detalhada das atividades que serão exercidas na Ecogás, e no que de fato a empresa se destaca ou precisa melhorar.

Essa análise levou em consideração a indispensável definição dos processos internos da empresa, bem como o cenário atual em que ela se encontra. Nota-se que a revenda do produto já fabricado ser considerada uma fraqueza decorre da variação incontrolável do preço, que impactará diretamente no valor da venda desse produto, razão pela qual torna-se um fator a exigir maior cautela.

Sendo assim, nota-se que o critério adotado aponta que as atividades indiretas da companhia são as fraquezas, e todas as atividades de atuação direta são as forças a serem exploradas.

12.1 Atividade de Distribuição

A Ecogás oferece frete aos seus clientes para a entrega dos biodigestores. O cliente, após assinatura do contrato, agendará a entrega do produto, via e-mail ou telefone. A entrega abrange apenas restaurantes da cidade de Santos.

Apesar de possuir um escritório administrativo, não tem em sua sede biodigestores disponíveis para pronta-entrega, portanto, o agendamento é indispensável.

O prazo para entrega é de no máximo 10 (dez) dias úteis, sendo este um diferencial da nossa companhia, e ainda não há impactos com fabricação para as partes envolvidas.

No marketing, há muito trabalho de conscientização e informação da população a ser desenvolvido, em relação ao procedimentos e vantagens dos biodiges-

tores. Atualmente, menos da metade da população dá o devido tratamento ao seu lixo e tampouco sabe a importância de separá-lo adequadamente sem prejudicar o meio ambiente. Em países desenvolvidos, como na China, esta prática é costumeira e pode ser usada como exemplo aos que estão aderindo ao modelo de negócio sustentável.

A estratégia neste caso é fazer com que a população entenda que, na expressão "vou jogar isto no lixo", não há lixo. O planeta é apenas um e não há um lugar onde esse lixo possa ser depositado a não ser em aterros a alguns quilômetros das residências. Muito dos lixo que produzimos atravessa gerações até ser decomposto e, ao longo desses anos, o meio ambiente vem respondendo às ações humanas.

Sendo assim, a estratégia de marketing desta companhia é divulgar para os restaurantes de Santos as vantagens de se obter biogás através de algo que é produzido diariamente. Transformar um problema em uma utilização básica, como o gás, motivará as pessoas a olhar a produção de lixo como algo positivo e que merece a devida atenção.

O mercado dos biodigestores está em crescimento, mas, na cidade de Santos, este é um produto ainda muito inovador. Para que ele adentre com mais densidade, utilizaremos as mídias sociais, por meio das quais a empresa divulgará textos, matérias, e artigos que façam com que os clientes se interessem pelas vantagens oferecidas.

12.3 Atividade de Vendas

Quanto às vendas, que são o coração da Ecogás, com o trabalho desenvolvido pelos nossos colaboradores é que a empresa poderá alavancar sua expansão.

A relação estreita entre cliente versus fornecedor será o ponto forte das atividades, gerando uma relação de confiança entre as partes, para que conheçam o produto e se interessem por ele, concretizando a venda dos biodigestores.

A Ecogás contará com frentes atuantes em vendas, contatando potenciais clientes para apresentar seu produto e tentar agendar a visita do Vendedor.

A venda pessoal é um método eficiente, que vai utilizar uma classificação interna de clientes, priorizando os grandes restaurantes da região, para que tornem exemplos aos demais, principalmente pela quantidade estimada de lixo orgânico produzido.

12.4 Atividade de Gestão de Pessoas

A política da empresa determina que todos os funcionários passem por treinamentos on-line sobre a produção biogás, utilizando o resíduo de alimentos, de que

forma isso impacta no meio ambiente e quais condutas devem ser levadas para suas próprias casas, visando estreitar os laços profissionais e pessoais, pois este é um serviço para a humanidade de hoje e do amanhã.

Uma vez que a empresa está iniciando, contaremos com sete funcionários, não sendo necessária a criação de um Departamento de Recursos Humanos. As contratações serão feitas pelo Gerente, e os trâmites de admissão/demissão serão terceirizados.

Nas relações pessoais da organização destaca-se as relações de trabalho de grandes empresas da atualidade, para que o funcionário possa se sentir motivado diariamente a trabalhar para a Ecogás, levando os ensinamentos e práticas sustentáveis para os restaurantes da cidade de Santos. Além disso, todos os funcionários são incentivados a levar os lixos recicláveis e ao final do mês, há um sorteio de reconhecimento.

12.5 Atividade de Tecnologia da Informação

Os sistemas de informação atuarão em diversas áreas dentro da empresa, como em vendas e no processo logístico operacional e administração geral. Para isso deverá ser contratada uma empresa especializada para implantar um sistema compatível com as atividades da Ecogás.

Deverá, posteriormente, ser definida uma plataforma operacional única, na qual todos os envolvidos neste processo terão acesso, utilizando usuário e senha e de acordo com a disponibilidade do serviço, à consultoria para garantir integralmente o funcionamento da empresa.

12.6 Atividade de Produção e do Produto

No aspecto de produção, a Ecogás não produzirá seu próprio biodigestor. Isto é um diferencial, uma vez que não será necessário alocar um espaço de estoque do produto. Portanto, quando das vendas, já estará inserido no procedimento de entrega, o tempo de requisição e entrega do produto diretamente para o cliente.

Outro aspecto importante é que, revendendo um produto como este, a Ecogás não precisa disponibilizar de matéria-prima ou processos complexos de produção, que encarecem o produto. Sendo assim, a empresa vai contar com um forte time de vendedores que providenciarão todo o trâmite logístico para que os clientes recebam a sua encomenda no prazo ajustado previamente entre as partes.

12.7 Atividade de Contabilidade e Finanças

Do ponto de vista financeiro, a empresa possui uma lucratividade apontada nas projeções financeiras que serão expostas posteriormente neste projeto. Outro

aspecto positivo é que, por ser sustentável, pode reduzir seus custos internos, afinal toda energia elétrica utilizada é sustentável. As informações da gestão financeira vão auxiliar a empresa a expandir seu negócio para outras cidades da região como: São Vicente, Praia Grande e Cubatão.

13. DEFINIÇÕES DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São pontos-chaves que garantem o sucesso e desenvolvimento do negócio para poder atingir seu objetivo.

Estes fatores foram baseados em cadeia de valor, pesquisa, missão, visão e valores do projeto. Esses fatores orientarão as principais diretrizes da empresa para que ela sobreviva e tenha sucesso.

Tais objetivos estão desdobrados da seguinte maneira:

13.1 Conhecimento do Mercado

Vendedores qualificados com conhecimento de mercado. Este fator crítico de sucesso é fundamental para a entrega dos produtos e serviços ofertados na cadeia de valores.

13.2 Competência Reconhecida

Todos que fizerem um bom trabalho, colaborando com o crescimento da companhia, terão seu devido reconhecimento (Financeiro ou não). Este fator crítico de sucesso será fundamental para entregar o valor de serviço diferenciado proposto na cadeia de valores.

13.3 Excelência do Atendimento

Todos devem ter conhecimento de que uma boa qualidade no atendimento faz total diferença, pois o relacionamento com cliente é o que determina novos clientes e sua fidelização. Este fator crítico de sucesso será fundamental para entregar o valor de serviço diferenciado proposto na cadeia de valores. Além disso o suporte pós-venda é essencial para alcançar a excelência no atendimento.

13.4 Eficácia na Propaganda

Publicidade é a base do negócio, e este fator será um diferencial para divulgação da marca, e um fator prioritário, visto que é algo inovador e muitas pessoas não

conhecem. Esse fator crítico de sucesso será fundamental para entregar o valor de serviço diferenciado proposto na cadeia de valores.

13.5 Manutenção da Limpeza

Nossos produtos necessitam de total manutenção periódica, em conjunto com os fornecedores terceirizados para realizar essa função. Este fator crítico de sucesso é fundamental para entregar o valor de ambiente requintado proposto na cadeia de valores.

13.6 Alta Competência de Negociação

Como parte fundamental para êxito de nosso negócio, a negociação com fornecedores e clientes deve ser de alto nível.

14. DEFINIÇÕES E DIAGNÓSTICO DA ANÁLISE DE SWOT

Ao avaliar as análises ambientais internas e externas, estabelecer metas e determinar o nosso negócio. Traçamos nosso posicionamento estratégico através da análise SWOT, no qual levantamos todos os pontos fortes e fracos e a relação com o mercado:

Figura 13 Análise SWOT – Fatores Internos e Externos

Figura 14 Análise SWOT – Ameaças e Oportunidades

Escala de impacto: 0 – nulo; 10 – baixíssimo; 20 - baixo; 30 – médio; 40 – alto; 50 – altíssimo.

		DISTRIBUIÇÃO	MANUTENÇÃO	PRODUÇÃO	GESTÃO DE PESSOAS	CONTABILIDADE	MARKETING	VENDAS
OPORTUNIDADES	SUSTENTABILIDADE	10	30	30	40	30	50	50
	VISÃO ECONÔMICA DO PRODUTO	10	10	30	40	30	40	50
	OPORTUNIDADE DE NOVOS NEGÓCIOS	30	10	40	20	20	30	50
	AUMENTO DE DEMANDA NO MERCADO	40	30	50	30	20	30	50
AMEAÇAS	NOVOS CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS	30	30	40	20	10	30	40
	LEIS AMBIENTAIS	50	50	10	30	30	40	40
	OSCILAÇÃO DA ECONOMIA	40	30	50	40	50	20	40
	NOVAS TECNOLOGIAS	20	20	20	10	10	30	40
		FRAQUEZAS			FORÇAS			

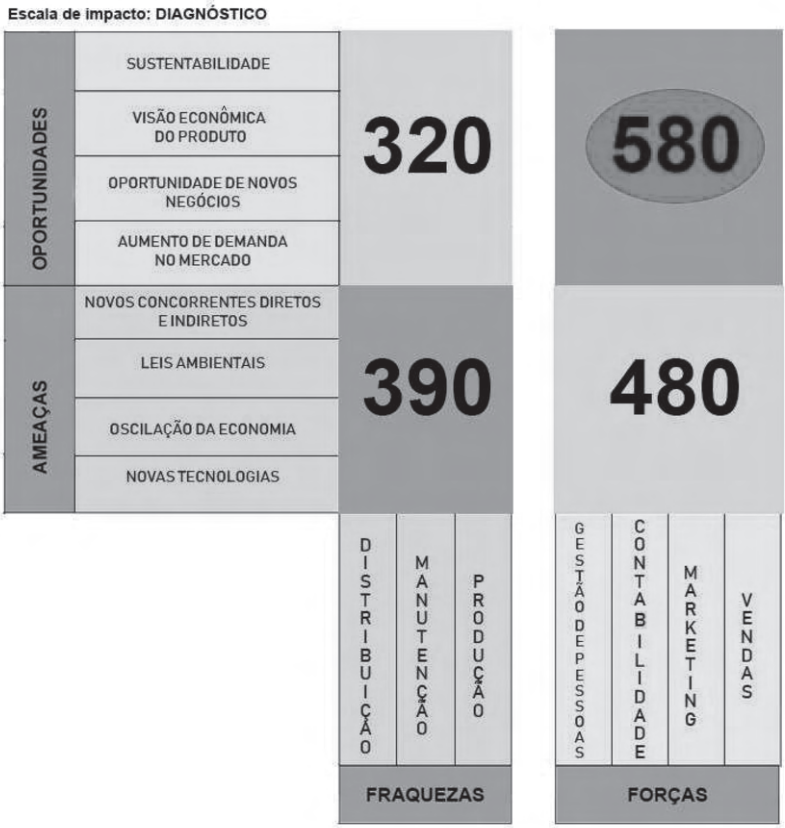
Como principais forças podemos destacar que, proveniente da análise interna, nossa equipe de Marketing e Vendas possui um diferencial do restante do mercado – a venda pessoal. Além disso, no quesito Gestão de Pessoas, a Ecogás valoriza a capacitação de sua equipe por meio de treinamentos on-line sobre seu produto e impactos socioambientais, o que também seria um ponto forte.

Como pontos de fraquezas destacamos o sistema de distribuição, produção de energia e manutenção de nossos biodigestores.

No âmbito externo, as oportunidades são em relação ao apelo do Marketing Verde (sustentabilidade), entrada em um mercado incipiente e o aumento da demanda por este tipo de produto pelo mercado. Além disso, as ameaças são pontuadas por novos concorrentes, leis ambientais, instabilidade da economia brasileira e o surgimento de novas tecnologias.

14.1 Diagnóstico das Análises Táticas

Figura 15 Análise SWOT - Diagnóstico



Após o diagnostico da análise SWOT e da análise externa, de mercado e do consumidor, e interna, da atratividade e dos concorrentes, a Ecogás se mostra favorável e se encaixa no quadrante de capacidade ofensiva, em que as forças e oportunidades têm destaque, sendo favoráveis às oportunidades do ambiente externo e interno.

Portanto, concluímos que a estratégia deve explorar as oportunidades nos pontos fortes e aproveitar o máximo do ambiente externo e novas descobertas, para que a expansão prevista em nosso planejamento seja atinjida.

15. PROJEÇÕES DE CENÁRIOS

De acordo com a visão da gestão estratégica do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a primeira etapa de planejamento estratégico é a análise de cená-

rios, que consiste na investigação do macroambiente da organização, do setor e do mercado de atuação.

Estamos em um mundo que muda rapidamente e com grande intensidade, e isto tem grande influencia sobre os negócios e nos cenários econômico-financeiros.

Cada vez mais é necessário que as empresas estejam atentas a essas mudanças, sejam elas no comportamento dos consumidores, econômicas ou governamentais ou até mesmo concorrenciais.

As organizações precisam analisar detalhadamente o seu posicionamento neste cenário econômico, prever e prevenir quais fatores negativos as influenciam. Ao mesmo tempo, precisam destacar seus pontos fortes e direcionar suas estratégias para que tenham sucesso neste ambiente mutante. E é neste ponto que a Análise de Cenários no planejamento estratégico se faz presente.

A Análise de Cenários é um conceito difundido por estudos e consultorias que passou a ser amplamente utilizado como ferramenta de gestão, apesar de ter sua origem na teoria militar.

Ela permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro. Neste caso, fatores que podem impulsionar o negócio são identificados, esperando-se obter um avanço perante diferentes tipos de cenários no planejamento estratégico.

É a Análise de Cenários que irá fundamentar as estratégias da empresa, por isso é de extrema importância na concepção do Planejamento Estratégico. Sua principal função é analisar o contexto (interno e externo) no qual a empresa está inserida. É importante destacar que a principal função da construção de cenários no planejamento estratégico não é tentar prever o futuro, mas identificar fatores que podem se tornar reais a longo prazo.

De acordo com o Instituto Update (**www.institutoupdate.org.br**), um instituto de inteligência e tecnologia que trabalha pelo fortalecimento do ecossistema de inovação política na América Latina, o Brasil enfrenta a maior crise política dos últimos 30 anos e incorpora “o senso de urgência” para a mudança.

O atual cenário político-econômico brasileiro ainda é incerto, mas considerando que 2018 foi ano de eleições para presidente, governadores, deputados e senadores, as mudanças ocorrerão em breve.

De acordo com o último relatório apresentado pelo Departamento de Pesquisa Econômica do **BNDES (DEPEC)**, as perspectivas para os próximos cinco anos (2019-2023) são otimistas. Segundo os especialistas, Fabio Giambiagi e Guilherme Tinoco, há possibilidade de crescimento a um ritmo da ordem de 2,5% a 3,0% sem o surgimento de pressões inflacionárias relevantes.

Admitir-se que essa realidade, a qual pressupõe a continuidade do programa de reformas, com maior abertura da economia, obediência ao teto de gastos e re-

alização de uma reforma da Previdência Social em 2019, seria consistente com a observação de novas quedas das taxas de juros reais longas da economia brasileira, com as taxas de cinco anos – que foram em média de 5,8% reais durante 2016-2017 – podendo cair até 3% em 2023, e as taxas reais de 25 anos podendo chegar a 3,5% no fim de 2023.

Além disso, de acordo com FGV, em parceria com a **FEBRABAN**, 10% das carteiras dos bancos brasileiros já correspondem a empresas que colocam as preocupações socioambientais entre as prioridades. O reconhecimento desse compromisso nos negócios, que pode ser aferido com certificações internacionais também cresce.

Dados do **Inmetro** de abril deste ano mostram que Santa Catarina já ocupa o quinto lugar entre os estados brasileiros cujas empresas possuem certificação ambiental. São 83 no total. O líder nesse quesito é São Paulo, com 892 companhias registradas. O que torna nosso negócio altamente atraente para os proprietários de restaurantes de Santos.

Além disso, o crescimento do Marketing Verde ou Ambiental está sendo adotado por inúmeras empresas do mercado nacional e internacional e há exemplos de grande sucesso, como o caso da Volkswagen Brasil, que recebeu prêmios e repercussão na imprensa, com o programa *Think Blue Factory* que reduziu em 11% o consumo de água na produção de veículos.

Para elaborar a projeção de cenários foram consideradas as seguintes premissas:

- Venda media mensal de 20 biodigestores por mês;
- Vinte clientes por mês.

E analisados os seguintes fatores: Econômico, Político, Social e Ecológico, pois acredita-se que são os que mais influenciam o nosso negócio.

Conforme apresentado, as perspectivas para o futuro são favoráveis para o sucesso de nosso projeto em relação ao cenário político-econômico, social e ecológico do país.

Para elaboração dos cenários foram considerados os seguintes critérios.

Determinação do impacto que cada fator gera em nosso negócio, sendo fixo para todos os cenários:

- Fatores Políticos - 20%;
- Fatores Econômicos – 35%;
- Fatores Sociais – 15%;
- Fatores Ecológicos – 30%;

Determinação de um coeficiente de impacto, sendo variável para cada cenário.

Cálculo do impacto total em cada cenário nos seguintes pontos:

- Evolução do Mercado;
- Faturamento;
- Custos.

Tendo estas informações como base, foram traçados três possíveis cenários, demonstrados abaixo.

Tabela 4 Projeção de Cenários - Otimista

	Impacto	Coeficiente	Total
FATORES POLÍTICOS	20%	1	0,2
FATORES ECONÔMICOS	35%	1,2	0,42
FATORES SOCIAIS	15%	1	0,15
FATORES ECOLÓGICOS	30%	1,2	0,36
		Impacto Total	1,13

Tabela 5 Projeção de Cenários - Realista

	Impacto	Coeficiente	Total
FATORES POLÍTICOS	20%	1	0,2
FATORES ECONÔMICOS	35%	1	0,35
FATORES SOCIAIS	15%	1	0,15
FATORES ECOLÓGICOS	30%	1	0,3
		Impacto Total	1

Tabela 6 Projeção de Cenários - Pessimista

	Impacto	Coeficiente	Total
FATORES POLÍTICOS	20%	-1	-0,2
FATORES ECONÔMICOS	35%	-1,2	-0,42
FATORES SOCIAIS	15%	-1	-0,15
FATORES ECOLÓGICOS	30%	-1,2	-0,36
		Impacto Total	-1,13

Em linhas gerais, em um cenário otimista teremos 13% no aumento do faturamento e redução de 13% nos custos, por outro lado, em um cenário pessimista haverá uma queda de 13% do faturamento e aumento de 13% dos custos.

Conforme ilustrado nos Gráficos 2, 3 e 4 observa-se o impacto total que cada cenário causará na Ecogás.

Gráfico 2 Impacto de Cenários - Realista

Cenário Realista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Venda (Qtd)	183	210	253	278	303
Receita (R$)	365.817	450.138	588.780	680.041	830.194
Custo	122.220	186.883	196.227	208.001	214.241
Crescimento	0	115,0%	120,0%	110,0%	109,0%

Gráfico 3 Impacto de Cenários - Otimista

Cenário Otimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Venda (Qtd)	207	238	285	314	342
Receita (R$)	413.373	508.656	665.322	768.447	938.120
Custo	106.331	162.588	170.718	180.961	186.390
Crescimento	-	130%	136%	124%	123%

Gráfico 4 Impacto de Cenários - Pessimista

Cenário Pessimista	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Venda (Qtd)	159	183	220	242	263
Receita (R$)	318.261	391.620	512.239	591.636	722.269
Custo	138.109	211.178	221.737	235.041	242.092
Crescimento	-	100%	104%	96%	95%

16. AÇÕES ESTRATÉGICAS

A Ecogás traz ao mercado uma opção aos seus valiosos clientes, que não somente elimina resíduos sólidos de forma ambientalmente correta, como os transforma em biogás.

A concorrência oferece um fornecimento de gás convencional, sem quaisquer preocupações com o meio ambiente ou soluções inteligentes que ajudem os clientes a reduzir custos.

A Ecogás traz, portanto, um grande diferencial. Com um investimento na ordem de R$ 2.000,00, os clientes passarão a contar com um sistema de geração de gás que, além de eficiente, protege o meio ambiente e o clima. Esse investimento calcula-se que se pagaria em menos de dois anos.

Dos clientes consultados, 50% utilizam mais de cinco botijões por mês, a um custo médio de R$ 89,00 por botijão.

A escolha de Santos para o início das atividades da Ecogás é fruto da crença dos clientes entrevistados em ideias inovadoras. Por ser uma cidade de praia que sofreu por anos com questões ligadas ao meio ambiente, com praias interditadas ao banho de mar, Santos vem há anos criando uma cultura de constante atenção e responsabilidade ambiental.

Por ser uma cidade turística, vamos apresentar ao cliente a oportunidade e o orgulho de participar de uma empresa com plena consciência ambiental e, quem sabe, poder utilizar um selo de sustentabilidade em seu estabelecimento e peças publicitárias.

16.1 Estratégia de Vendas

A Ecogás terá duas frentes fortes e atuantes em vendas. Um assistente de vendas que, no início das atividades, se dedicará ao trabalho de telemarketing, contatando os potenciais clientes para apresentar nosso produto e tentar agendar uma visita do nosso vendedor.

Por outro lado, o vendedor externo, seguindo o mapeamento prévio e plano traçado pela gerência da empresa irá visitar os clientes classificados como "A" por seu tamanho, potencial e quantidade estimada de lixo orgânico que produza.

16.1.1 Plano de Ações Estratégicas de Vendas

Tabela 7 Plano de Ações Estratégicas de Vendas

O quê?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Mapear clientes	Gerência	Matriz	Otimizar tempo e maximizar vendas	05/01/2020	Consultar Internet Sindicato dos Bares e Restaurantes	Sem custo
Classificar clientes	Gerência	Matriz	Focar ações por potencial dos clientes	08/01/2020	Analisar tamanho e potencial	Sem custo
Telemarketing	Assist. Vendas	Mercado local	Apresentar produto e marcar visita do vendedor	30/01/2020	Mínimo de 10 ligações por dia	Agendar 10 visitas para o Vendedor
Vendas	Vendedor	Mercado Local	Apresentar Produto	30/012020	Visitas em loco	Conquistar 2 clientes/mês
Mala Direta	Assist. Vendas	Mercado Local	Aumentar visibilidade da empresa e do produto	30/01/2020	Conseguir informações no Banco de dados do Sindicato dos Bares e Restaurantes	Envio eletrônico a no mínimo 200 clientes

16.2 Ações Relacionadas à Tecnologia sa Informação

Estabelecer um plano estratégico para a área de Tecnologia da Informação é fundamental para o sucesso do negócio, eficiência de vendas e todo o processo logístico e operacional, com utilização de sistema a ser implantado.

Hardware

- 1 Laptop para Gerência;
- 1 IPad para o Vendedor;
- 2 Computadores (desk tops) para os Assistentes.

Software

- Aquisição de software que permita conectar todo o processo, desde a venda, passando por administrativo (compra), jurídico (contrato) e financeiro (faturamento).

Com uma plataforma operacional única, todos os envolvidos terão acesso às informações que permitam atuar de forma imediata e efetiva, visando sempre prestar um serviço de excelência aos nossos valiosos clientes.

Criação de um site, visualmente atrativo e de fácil acesso e navegação por parte dos potenciais clientes e demais interessados.

16.3 Ações Relacionadas a Pessoas

Um dos ativos mais importantes de qualquer empresa são as pessoas. A gestão das pessoas é um tema muito importante e que será tratado de forma muito profissional na Ecogás.

É importante cuidar das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e como influenciam os negócios. Queremos contar com profissionais preparados, devidamente treinados e aptos a superar as expectativas dos nossos valiosos clientes, contando com um planejamento estratégico para atrair, motivar e reter nossos profissionais.

Para isso pretendemos selecionar pessoas que possam demonstrar e desenvolver suas habilidades de forma clara e transparente, com total apoio e entendimento das dificuldades e anseios sobre a atividade proposta, sem qualquer tipo de receio de julgamentos ou retaliações.

Queremos dar liberdade para a criação e inovação.

16.3.1 Plano de Ações de Recursos Humanos

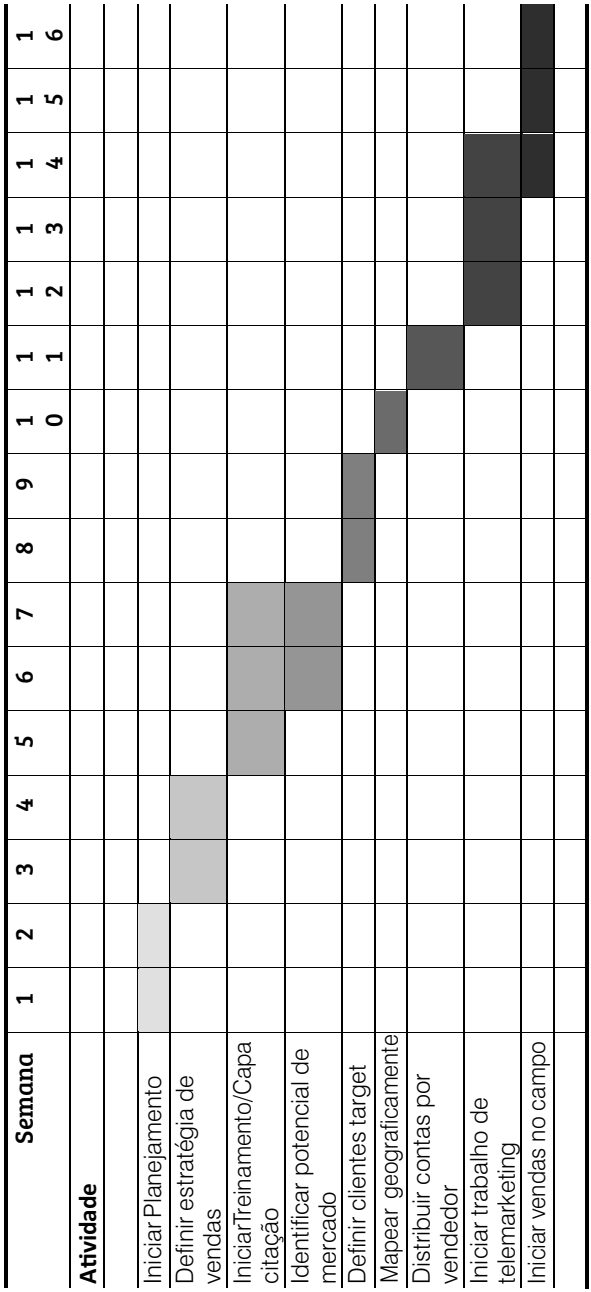
Tabela 8 Plano de Ações Estratégicas de Recursos Humanos

O quê?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Seleção de Pessoas	Comissão de sócios	Matriz	Contratar profissionais qualificados	20/11/2019	Divulgação na mídia especializada	Sem custo
Treinamento Interno	Gerência	Matriz	Disseminar Missão, Visão e Valores da empresa, além dos objetivos	05/12/2019	Apresentações e Material específico	R$ 800, aluguel de sala em Hotel
Treinamento Externo	Gerente Técnico (Fornecedor)	Fábrica do Fornecedor	Prover informações técnicas sobre o produto	10/12/2019	Vista à Fábrica com apresentações técnicas	R$ 600, transporte e refeição
Avaliações de Desempenho	Gerente	Todos	Destacar pontos fortes e identificar pontos de melhoria	Semestral	Reuniões individuais	Aumento de produtivi d ade e eficiência
Premiação por desempenho	Direção	Todos os colabora dores	Motivar a equipe na busca por superar metas	Anual	Pagamento de bônus por atingimento de meta de vendas estabelecida	100% da meta = 1 salário; >150% da meta = 2 salários

16.4 Cronograma de Implantação

O cronograma esperado de implantação da Ecogás se baseia no fluxo a seguir:

Figura 16 Cronograma de Implantação



17. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

17.1 Produto Principal - Margem de Contribuição

O biodigestor comercializado é revenda, não sendo necessário estoque e nem fabricação. Compramos de acordo com as vendas, tendo um prazo de 15 dias para fabricação, cinco dias de entrega e dois dias de instalação e testes.

Tabela 9 Margem de Contribuição

Produto Básico	
Venda	1.999,00
Custo Variável	550,00
Contribuição	1.449,00
Margem de Contribuição	**72%**

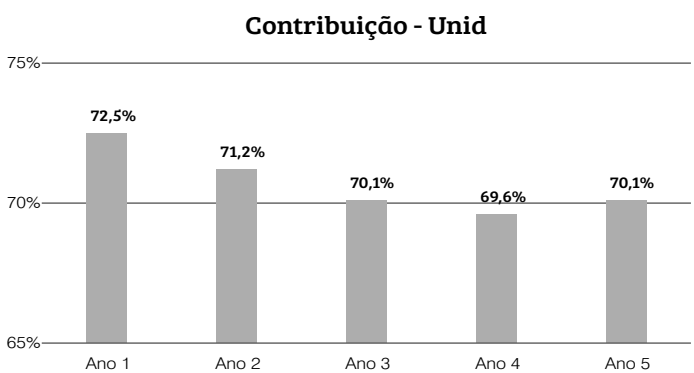
O Custo variável é composto pela produção, montagem, materiais e outros não especificados pelo fornecedor. A composição desses custos nos leva a um total de custo variável de R$550,00 por unidade.

Cada unidade tem a capacidade de gerar 30m³ de gás, mesma quantidade utilizada em um botijão de gás de cozinha. O botijão por sua vez, como já mencionado, tem um custo médio inicial de R$89,00 por unidade.

Tabela 10 Projeção do Produto

Projeção do Produto					
Taxa Aumento		107%	109%	105%	112%
PREÇO	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**
Venda	1.999,00	2.138,93	2.331,43	2.448,01	2.741,77
Custo Variável	550,00	616,00	696,08	744,81	819,29
Contribuição	72,5%	71,2%	70,1%	69,6%	70,1%

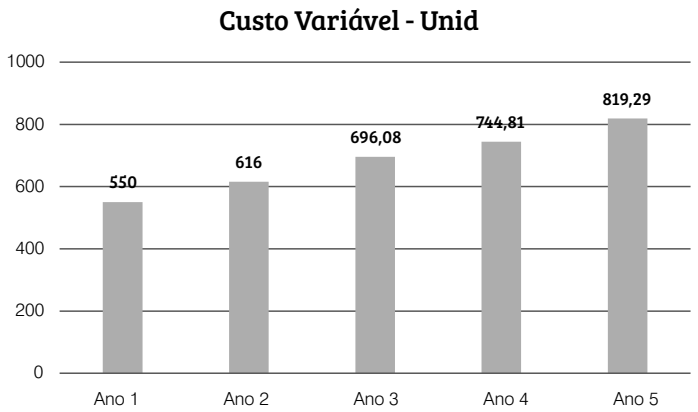
Gráfico 5 Margem de Contribuição - Unidade



Nossa margem de contribuição atualmente é de 72%, visto que o preço de venda é de R$1.999,00 a unidade. Desta forma, projetamos a venda de forma conservadora, focada nos restaurantes com alta produção e geração de lixo orgânico para produção do gás.

A queda na margem de contribuição ocorre por conta da diferença entre os índices de preços e custos do fornecedor, levando-se em consideração a expectativa de crescimento e projeção do mercado.

Gráfico 6 Custo Variável - Unidade

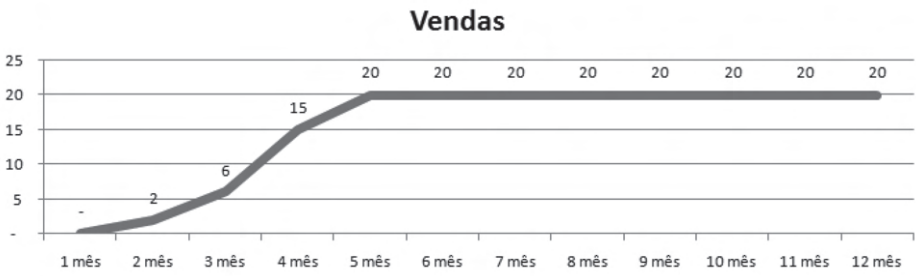


17.2 Projeção de Vendas – Mensal e Anual

Realizamos uma projeção de três meses iniciais de forma conservadora, chegando a 183 unidades no primeiro ano.

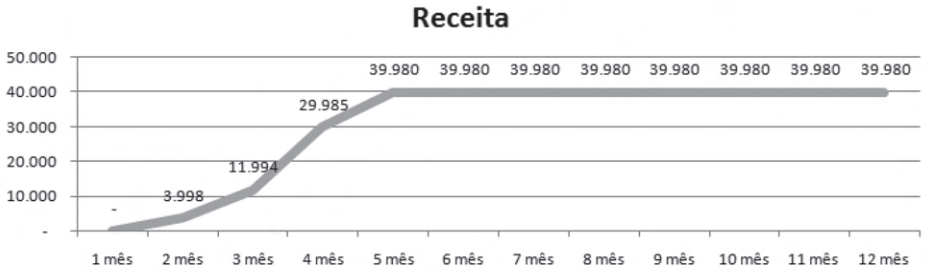
Os três primeiros meses serão intensos para treinamento e adequação do produto.

Gráfico 7 Projeção de Vendas



O primeiro mês sem venda, e o segundo com estimativa de duas vendas, seguindo de crescimento e meta de 20 vendas por mês até o final do ano.

Gráfico 8 Projeção de Receita



A receita baseada no preço de venda, indiferente da forma de pagamento, tem valor estimado em R$1.999,00 por revenda.

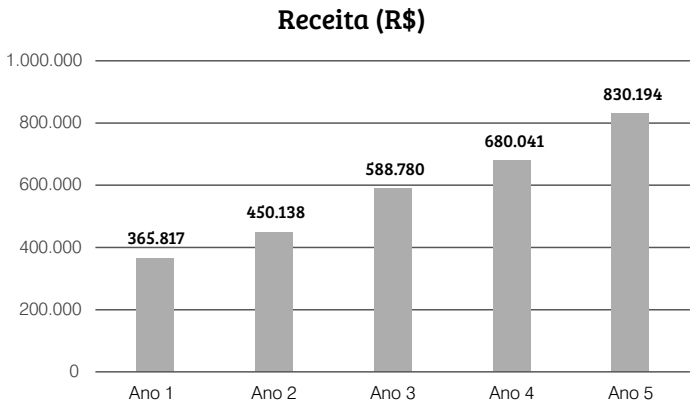
O crescimento anual foi otimista, levando em consideração a expansão dos negócios em outras regiões da baixada e no terceiro ano na Capital.

Tabela 11 Projeção Crescimento Anual

Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Venda (Qtd)	183	210	253	278	303
Receita (R$)	365.817	450.138	588.780	680.041	830.194
Ticket (R$)	**1.999**	**2.139**	**2.331**	**2.448**	**2.742**

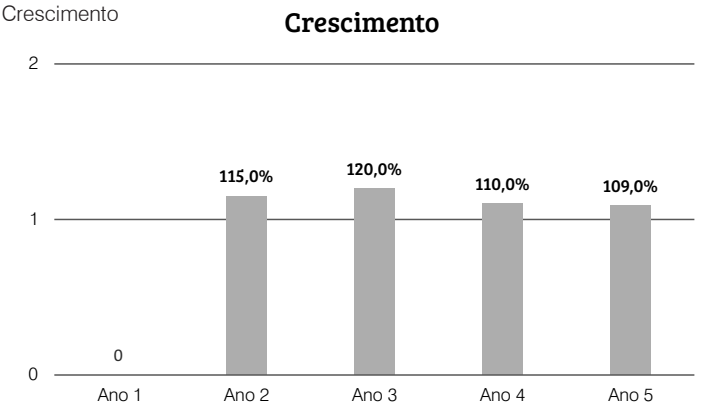
Desta forma projetamos um crescimento de 15%, 20%, 10% e 9% no último ano, com o ticket seguindo na mesma projeção, e considerando o índice do IGPM.

Gráfico 9 Receita (R$)



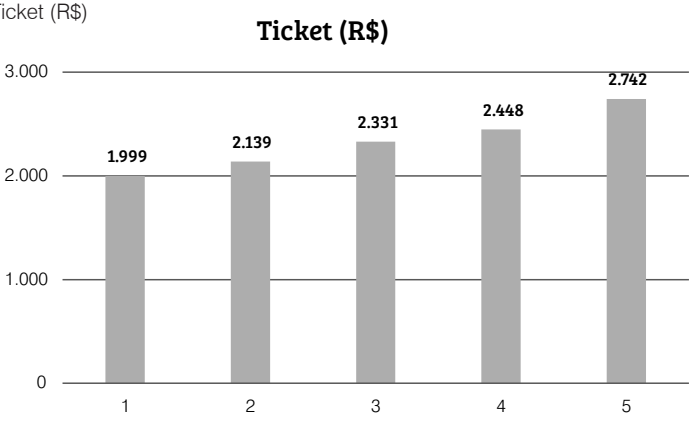
O crescimento é realista, até um pouco conservador. Iremos atuar de forma intensa. Nossa produção é de alta capacidade de reaproveitamento de lixo, gerando economia em até um ano. O equipamento tem durabilidade de até oito anos, se bem conservado.

Gráfico 10 Crescimento



O ticket avalia a diferença e o aumento considerando as variantes de mercado e comportamento atual do setor. No entanto, o trabalho para redução de custo e produtividade pode indicar ganho de competitividade, não sendo necessário elevar e reajustar as tarifas conforme prática do mercado.

Gráfico 11 Ticket (R$)



17.3 Custos e Despesas – Mão de Obra

Abaixo, projeção financeira em relação à mão de obra:

Tabela 12 Projeção Financeira – Mão de Obra

Mão de Obra					
Adm Próprio	**Própria**	**Cargo**	**Qtd**	**Salário**	**Mês**
	Gerente	Geral	1	3.500,00	6.300
	Operação	Técnico	0	1.500,00	-
	Vendedor	Assistente	2	1.800,00	6.480
	Financeiro	Assistente	2	1.250,00	4.500
				8.050,00	**17.280**

Projeção de custo mensal de mão de obra, de forma igual sem novas contratações:

Tabela 13 Custo Mensal – Mão de Obra

Mão de Obra						
Adm Próprio	**Própria**	**Ano1**	**Ano2**	**Ano3**	**Ano4**	**Ano5**
	Gerente	75.600	77.868	81.761	86.667	89.267
	Operação	-	-	-	-	-
	Vendedor	77.760	80.093	84.097	89.143	91.818
	Financeiro	54.000	55.620	58.401	61.905	63.762
		207.360	**213.581**	**224.260**	**237.715**	**244.847**

Mão de Obra						
Adm Terceiro		**Ano1**	**Ano2**	**Ano3**	**Ano4**	**Ano5**
Variável	**Terceiro**	183	210	253	278	303
	Jurídico	10.523	12.101	14.521	15.973	17.411
	Midia	9.600	11.520	13.824	16.589	19.907
		20.123	**23.621**	**28.345**	**32.562**	**37.317**

Adm Terceiro		**Ano1**	**Ano2**	**Ano3**	**Ano4**	**Ano5**
Variável		183	210	253	278	303
	Produção	30.195	34.724	41.669	45.836	49.961
	Montagem	15.098	17.362	20.835	22.918	24.981
	Material	40.260	46.299	55.559	61.115	66.615
	Outros	15.098	17.362	20.835	22.918	24.981
		100.650	**115.748**	**138.897**	**152.787**	**166.538**

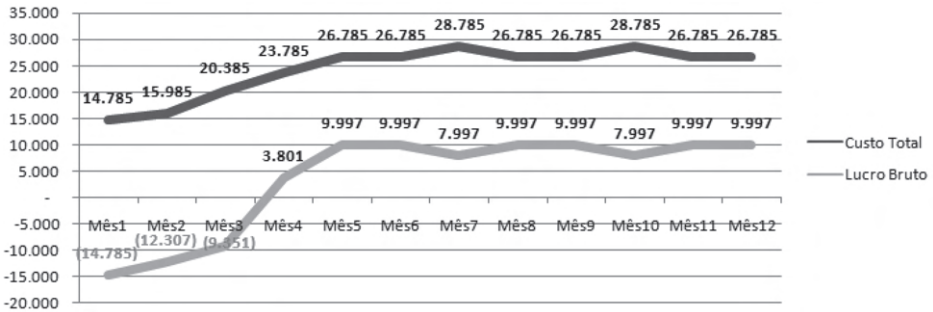
17.4 Orçamento Geral – Mensal

Projeção mensal no primeiro ano, considerando ponto de vista conservador:

Tabela 14 Projeção Financeira Mensal do 1º ano

CONTABIL			Mês1	Mês2	Mês3	Mês4	Mês5	Mês6	Mês7	Mês8	Mês9	Mês10	Mês11	Mês12
Volume			-	2	6	15	20	20	20	20	20	20	20	20
Receita			-	3.998	11.994	29.985	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980
	Vendas 1			3.998	11.994	29.985	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980	39.980
	Vendas 2													
	Vendas 3													
Impostos			-	320	960	2.399	3.198	3.198	3.198	3.198	3.198	3.198	3.198	3.198
	Tipo 1	5%	-	100	600	1.499	1.999	1.999	1.999	1.999	1.999	1.999	1.999	1.999
	Tipo 2	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tipo 3	3%	-	120	360	900	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
Receita Liquida			-	**3.678**	**11.034**	**27.586**	**36.782**	**36.782**	**36.782**	**36.782**	**36.782**	**36.782**	**36.782**	**36.782**
Custos Adm			**22.400**	**22.500**	**22.700**	**23.150**	**23.400**	**23.400**	**23.400**	**23.400**	**23.400**	**23.400**	**23.400**	**23.400**
	Fixa		17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280	17.280
	Bonus		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
	13º		1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
	Férias		720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
	Terceira		-	100	300	750	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Midia		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Custo Operação (Variável)			-	**1.100**	**3.300**	**8.250**	**11.000**	**11.000**	**11.000**	**11.000**	**11.000**	**11.000**	**11.000**	**11.000**
Outros Custos			**3.800**	-	**4.000**	-	**2.000**	-	**5.800**	-	**2.000**	**2.000**	**2.000**	**1.800**
	Licença		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		2.000	
	Taxas		1.800						1.800					1.800
	Assessorias				2.000				2.000			2.000		
Custo Total			**26.200**	**23.600**	**30.000**	**31.400**	**36.400**	**34.400**	**40.200**	**34.400**	**36.400**	**36.400**	**36.400**	**36.200**
Lucro Bruto			(26.200)	(19.922)	(18.966)	(3.814)	382	2.382	(3.418)	2.382	382	382	382	582
			#DIV/0!	-542%	-172%	-14%	1%	6%	-9%	6%	1%	1%	1%	2%

Gráfico 12 Projeção Financeira Mensal do 1º ano



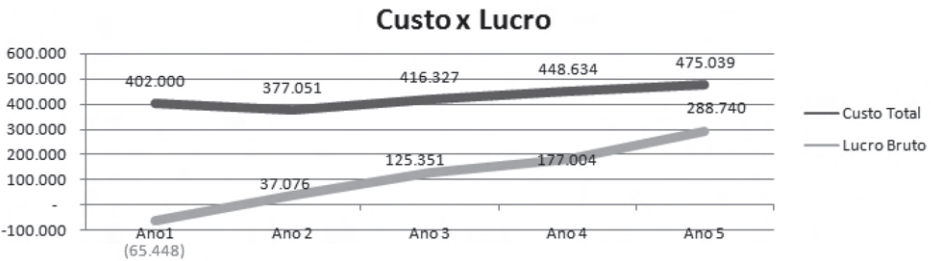
17.5 Orçamento Geral – Anual

Tabela 15 Orçamento Geral Anual

CONTÁBIL		Ano1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Volume		183	210	253	278	303
Receita		365.817	450.138	588.780	680.041	830.194
	Vendas 1	365.817	450.138	588.780	680.041	830.194
	Vendas 2					
	Vendas 3					
Impostos		29.265	36.011	47.102	54.403	66.416
	Tipo 1	18.291	22.507	29.439	34.002	41.510
	Tipo 2	-	-	-	-	-
	Tipo 3	10.975	13.504	17.663	20.401	24.906
Receita Líquida		**336.552**	**414.127**	**541.678**	**625.638**	**763.779**
Custos Adm		**280.800**	**237.202**	**252.605**	**270.277**	**282.164**
	Fixa	207.360	213.581	224.260	237.715	244.847
	Bonus	25.920				
	13ª	17.280				
	Férias	8.640				
	Terceira	12.000	12.101	14.521	15.973	17.411
	Midia	9.600	11.520	13.824	16.589	19.907
Custo Operação (Variável)		**100.650**	**115.748**	**138.897**	**152.787**	**166.538**
Outros Custos		**23.400**	**24.102**	**24.825**	**25.570**	**26.337**
	Licença	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
	Taxas	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078
	Asssessorias	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Custo Total		**404.850**	**377.051**	**416.327**	**448.634**	**475.039**
Lucro Bruto		(68.298)	37.076	125.351	177.004	288.740
		-20%	9%	23%	28%	38%

Projeção mensal no primeiro ano, considerando projeção conservadora:

Gráfico 13 Projeção Custo x Lucro



17.6 Capital Inicial

Projeção de CAPEX inicial para o primeiro ano, considerando projeção conservadora:

Tabela 16 Projeção CAPEX Inicial

Capex Inicial

Capital de Giro	R$	113.910,00	
Folha	R$	61.110,00	6 meses
Aluguel	R$	30.000,00	6 meses
Taxas	R$	22.800,00	6 meses

17.7 Fluxo De Caixa

O Fluxo de Caixa foi projetado com base no orçamento inicial e capital de giro estimado. Importante o acompanhamento inicial nos primeiros meses para revisão e atualização diária.

Tabela 17 Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA		Mês1	Mês2	Mês3	Mês4	Mês5	Mês6	Mês7	Mês8	Mês9	Mês10	Mês11	Mês12
CAIXA													
Capital Giro Inicial	156.480												
Entrada			1.999	5.997	14.993	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990
Duas Parcelas				1.999	5.997	14.993	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990	19.990
Impostos		0	(348)	(1.043)	(2.609)	(3.478)	(3.478)	(3.478)	(3.478)	(3.478)	(3.478)	(3.478)	(3.478)
Folha Salarial		(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)	(17.280)
Jurídico		0	(100)	(300)	(750)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)
Mídias Sociais		(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
Custo Produto 1		0	(330)	(990)	(2.475)	(3.300)	(3.300)	(3.300)	(3.300)	(3.300)	(3.300)	(3.300)	(3.300)
Custo Produto 2		0	(165)	(495)	(1.238)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Custo Produto 3		0	(440)	(1.320)	(3.300)	(4.400)	(4.400)	(4.400)	(4.400)	(4.400)	(4.400)	(4.400)	(4.400)
Custo Produto 4		0	(165)	(495)	(1.238)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
Licença		(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Taxas		(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)
Asssessorias		0	0	(2.000)	0	0	0	(2.000)	0	0	(2.000)	0	0
SALDO		**134.600**	**113.171**	**92.644**	**80.145**	**77.769**	**80.390**	**81.012**	**83.634**	**86.256**	**86.877**	**89.499**	**92.121**

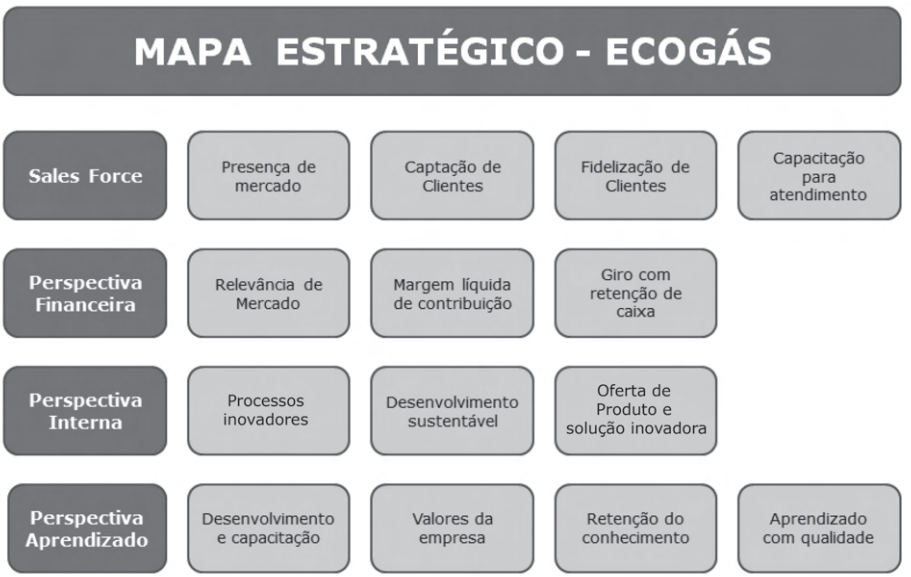
18. GESTÃO DE DESEMPENHO

A Ecogás está alinhada às melhores práticas de gestão de resultados. A gestão de desempenho tem como principal objetivo alinhar a gestão e operação com a missão e visão da empresa, além do plano estratégico, ou seja, o que fazer, como fazer, e quem fará as ações para que a empresa caminhe em direção ao sucesso e aos resultados econômicos, buscando a criação de valor.

Esse processo não é estático, sofre constantes mudanças para justamente alinhar e corrigir os resultados aferidos ao longo do processo, para que o resultado final esteja dentro do esperado. Possui uma similaridade grande com o ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) ou com o PDCL (Plan – Do – Check – Learn), havendo constantes aprimorações, sempre em busca da melhoria contínua e de resultados cada vez melhores.

O principal sponsor deste plano será a diretoria coorporativa da Ecogás, que fará parte do plano de auditorias para avaliar os resultados e as definições de ações de correção, se necessárias.

Figura 16 Mapa Estratégico Ecogás



A gestão de desempenho é dividida em três principais fases, sendo:

- **Planejamento:** Fase onde os indicadores estratégicos são mapeados e listados para compor a cesta de KPIs que as pessoas terão como metas. Estes

KPIs estão alinhados com o plano estratégico da empresa e são desdobrados de acordo com o nível hierárquico e o departamento do funcionário. Esses indicadores devem sempre olhar para o futuro, ou seja, ter como objetivo o alcance dos resultados no final do período em avaliação. Deve ser bem clara também a forma como tais resultados deverão ser alcançados, bem como a sua fonte de aferição para comparar com as metas traçadas, isso ocorre porque a regra de como os resultados serão auditados deve ser clara e objetiva logo na contratação das metas de cada pessoa. As metas podem ser financeiras ou não. O ideal é que sejam principalmente quantitativas, ou seja, mensuráveis. Os resultados não devem ser interpretados através de sentimentos pessoais, porque o processo poderá ser influenciado por agentes não condizentes com o cumprimento do objetivo desta meta.

- **Execução:** Fase onde os planos desenvolvidos na fase anterior deverão ser colocados em prática para atingir os objetivos. Nestes momento os recursos necessários para realização das ações são efetivamente aplicados e consumidos.
- **Monitoramento:** Fase ao longo do período de avaliação, quando são verificados os resultados preliminares, de forma a corrigir eventuais desvios a tempo de uma recuperação para o atingimento do resultado ao final do período. Essa fase é fundamental para avaliar se as ações planejadas foram corretas e, caso seja identificado qualquer desvio, seja possível aplicar ações de contorno.

Um ponto importante também é a questão do desdobramento das metas. No nível estratégico da empresa, as metas estão relacionadas a indicadores de resultados financeiros, de controles estratégicos da empresa. Para o nível operacional da empresa, essas metas definidas para o nível estratégico podem ser desdobradas, sendo criadas metas que apesar de não terem como métricas os resultados financeiros, podem ter outras que contribuam direta ou indiretamente para tais resultados.

A seguir, gestão de desempenho elaborada para os funcionários da Ecogás, alinhada aos resultados esperados pela empresa no primeiro período de avaliação:

Tabela 18 Gestão de Desempenho - Gerência

Natureza	Indicador	Conceito	Métrica	Unid.	Fonte	Resultados / Notas		
						Mínimo	Target	Máximo
RH	Treinamento e Desenvolvimento - Disseminar Valores da Ecogás para seus funcionários	Promover o treinamento para a equipe referente aos valores da Ecogás, missão e visão da empresa	Registro de presença do treinamento	%	Lista de presença de treinamento	90	95	100
RH	Nível de satisfação nos treinamentos e capacitações	Atingir nível de satisfação elevado do público treinado nos programas de capacitação da Ecogás	Percentual de satisfação dos funcionários que recebem treinamentos e capacitações internas e/ou externas	%	Ficha de avaliação de treinamento	80	90	100
Financeira	Margem de contribuição	Medir a margem de contribuição do biodigestor comercializado	Margem = (Valor de venda - Custo variável) / Valor de venda	%	Relatório financeiro mensal e anual	68	72	80
Financeira	Custo variável	Medir a composição do custo variável por produto vendido da Ecogás.	Custo variável = Custo de materiais + montagem + administrativos vinculados ao produto	R$	Relatório financeiro mensal e anual	600	550	500
Financeira	Receita anual	Medir a receita bruta obtida ao longo do período com as vendas dos produtos comercializados	Receita = Qtde de produtos X Valor de venda	R$	Relatório financeiro mensal e anual	350.000	365.000	400.000

Tabela 19 Gestão de Desempenho - Vendedores

Natureza	Indicador	Conceito	Métrica	Unid.	Fonte	Resultados / Notas		
						Mínimo	Target	Máximo
RH	Treinamento e Desenvolvimento - Participação do programa de capacitação da equipe de vendas e relação com clientes	Participar do programa de treinamentos e capacitação para equipes	Registro de presença do treinamento	%	Lista de presença de treinamento	90	95	100
RH	Nível de aproveitamento nos treinamentos e capacitações	Atingir nível de aproveitamento nas avaliações aplicadas para medição do nível de absorção do conteúdo ministrado	Média das notas das avaliações aplicadas nos treinamentos	Unid.	Notas das Avaliações	7	8	10
Vendas	Vendas realizadas	Medir a quantidade de produtos vendidos no período em avaliação	Quantidade de produtos vendidos	Unid.	Relatório anual de vendas	170	183	200
Vendas	Ticket médio	Medir o valor médio realizado para cada produto vendido	Ticket = Receita bruta / Qtde Produtos Vendidos	R$	Relatório financeiro mensal e anual	1.800	1.999	2.100

Tabela 20 Gestão de Desempenho - Financeiro

Natureza	Indicador	Conceito	Métrica	Unid.	Fonte	Resultados / Notas		
						Mínimo	Target	Máximo
RH	Treinamento e Desenvolvimento - Participação do programa de capacitação da equipe de vendas e relação com clientes	Participar do programa de treinamentos e capacitação para equipes.	Registro de presença do treinamento	%	Lista de presença de treinamento	90	95	100
RH	Nível de aproveitamento nos treinamentos e capacitações	Atingir nível de aproveitamento nas avaliações aplicadas para medição do nível de absorção do conteúdo ministrado.	Média das notas das avaliações aplicadas nos treinamentos	Unid.	Notas das Avaliações	7	8	10
Contas a Pagar	Prazo para pagamento das contas a pagar	Medir o prazo médio para o pagamento das NFs de fornecedores e/ou prestadores de serviço.	Média dos prazos negociados para pagamento, ponderados de acordo com o valor de cada NF	Prazo (dias)	Relatório financeiro mensal e anual	20	30	45
Contas a Receber	Prazo para recebimento das contas a receber	Medir o prazo médio para a liquidação de NFs dos clientes.	Média dos prazos negociados para recebimentos, ponderados de acordo com o valor de cada NF	Prazo (dias)	Relatório financeiro mensal e anual	30	15	10
Custos Adm	Valor mensal dos custos administrativos estimados para o orçamento da empresa	Medir o valor mensal das despesas administrativas de acordo com o orçamento mensal.	Média das somatórias mensais dos custos administrativos presentes no orçamento mensal da empresa	R$	Relatório financeiro mensal e anual	24.000	23.400	23.000

19. MODELO DE COMPETÊNCIAS

A Ecogás trabalha a competência de modo direto, haja vista que a razão desta implementação permeia a possibilidade de quantificação de reação do indivíduo frente a situações específicas, isto é, a estímulos externos.

É importante levar em consideração que, quando a Ecogás implantou esta ferramenta para guiar o colaborador, teve o intuito de avaliar o desempenho que o funcionário já demonstrou em situações diversas.

De fato, há uma complexidade na criação de um esboço que vise a relação do colaborador com seu desempenho no dia a dia, no tocante à gestão de competência, uma vez que os cenários podem ser compostos por várias facetas, tais como afirma Weiner (2010):

Tabela 21 Facetas – Gestão de Competência[27]

COMPLEXIDADE	habilidade ou habilidade física e / ou intelectual complexa
DESEMPENHO	habilidade ou habilidade física e / ou intelectual complexa
PADRONIZAÇÃO	capacidade não apenas de "saber", mas também de poder fazer ou executar
FIDELIDADE	as tarefas fornecem uma representação de alta fidelidade das situações em que competência deve ser demonstrada no mundo real
NÍVEL	desempenho atende algum nível de "bom o suficiente" para ser competente
OTIMIZAÇÃO	as habilidades medidas podem ser melhoradas ao longo do tempo, com educação, treinamento e prática deliberativa
DISPOSIÇÃO	características pessoais e sociais, como identidade, perspectiva a assumir, autorregulação, responsabilidade social, que motivam altos níveis de aprendizagem e desempenho

Quando essas facetas são combinadas, uma frase de mapeamento que define uma medida de competência pode ser escrita da seguinte forma: uma medida de competência deve conter sua complexidade física e/ou intelectual, habilidades para definir desempenho observável em um padrão comum, conjunto de tarefas que simulam com alta fidelidade.

27 Weiner (2010)

Espera-se, portanto, que a gestão de competências seja eficaz para otimizar as situações do dia a dia do colaborador.

Na Ecogás, em primeiro lugar, o modelo de competência foi traçado com pontuações que vão refletir o nível de desempenho, seja ele o domínio, seja ele o contínuo. Desta forma, são as tarefas em que a melhoria pode ser realizada, a partir de disposições de autorregulação, aprendizagem e práticas deliberativas praticadas.

Avaliando a competência de planejamento de negócios da Ecogás, nota-se que várias avaliações podem ser construídas. Considera-se que os padrões são definidos quanto ao nível de desempenho satisfatório ou acima da média do qual uma pessoa seria considerada competente em uma função.

Vê-se que podem ser utilizados modelos estatísticos, como a Teoria da Generalização, conforme a relatam Webb, Shavelson e Haertel (2007), tais modelos podem ser úteis para sistematizar e avaliar interpretações da medição. Além disso, são necessários os métodos qualitativos para examinar as reivindicações e suas validades. Estes métodos incluem, por exemplo, juízos de técnicos responsáveis sobre a representatividade e qualidade de tarefas amostradas.

Um modelo de competência foi desenvolvido para medir o aprendizado dos colaboradores da Ecogás, logo tal modelo prevê que o grupo submetido tenha otimizações frente às suas aprendizagens para pensar criticamente, raciocinar analiticamente e resolver problemas, bem como se comunicar claramente, uma vez que a empresa possui o viés de atuação dentro da inovação tecnológica.

Cabe ressaltar que a avaliação possui seu centro de análise na Ecogás ou programas dentro da organização e não no desempenho individual dos colaboradores, embora estes recebam suas pontuações, confidencialmente.

Escores em nível de instituição ou programa são relatados, tanto em termos de desempenho observado quanto em valor adicionado além do que seria esperado no tocante à capacidade dos colaboradores.

A avaliação tem dois componentes principais: um conjunto de tarefas de desempenho e dois tipos diferentes de avaliações analíticas.

Tabela 22 Tarefas de Desempenho

Pensamento crítico Raciocínio analítico Solução de problemas Comunicação
Tarefas de desempenho
Tarefas analíticas
Fazer um argumento
Quebrar um argumento

Vê-se que com as tarefas de desempenho identificadas, ao colocar um problema ou decisão a ser abordado entre os colaboradores, estes utilizam uma mistura de informações para resolver o problema ou até mesmo recomendar um curso de ação, com base em evidências.

Uma análise mais detalhada, neste cenário, pode recomendar, por exemplo, que os colaboradores tomem uma posição específica sobre um tópico abordado, bem como desenvolvam a capacidade de criticar um argumento.

É importante compreender que este tipo de avaliação de aprendizado vem de uma filosofia empirista sob a tradição psicométrica/comportamental, isto é, a observação é feita a partir das posturas, das posições dos funcionários diante da execução de tarefas complexas cotidianas e essa análise identifica habilidades necessárias para o sucesso dos processos organizacionais.

Quando cada componente é analisado, tais como o pensamento crítico, solução de problemas e raciocínio analítico, cada observação sobre habilidade seria então construída e os colaboradores receberiam um subteste. No final do teste, as pontuações dos colaboradores seriam somadas (ou escaladas) para construir uma pontuação total.

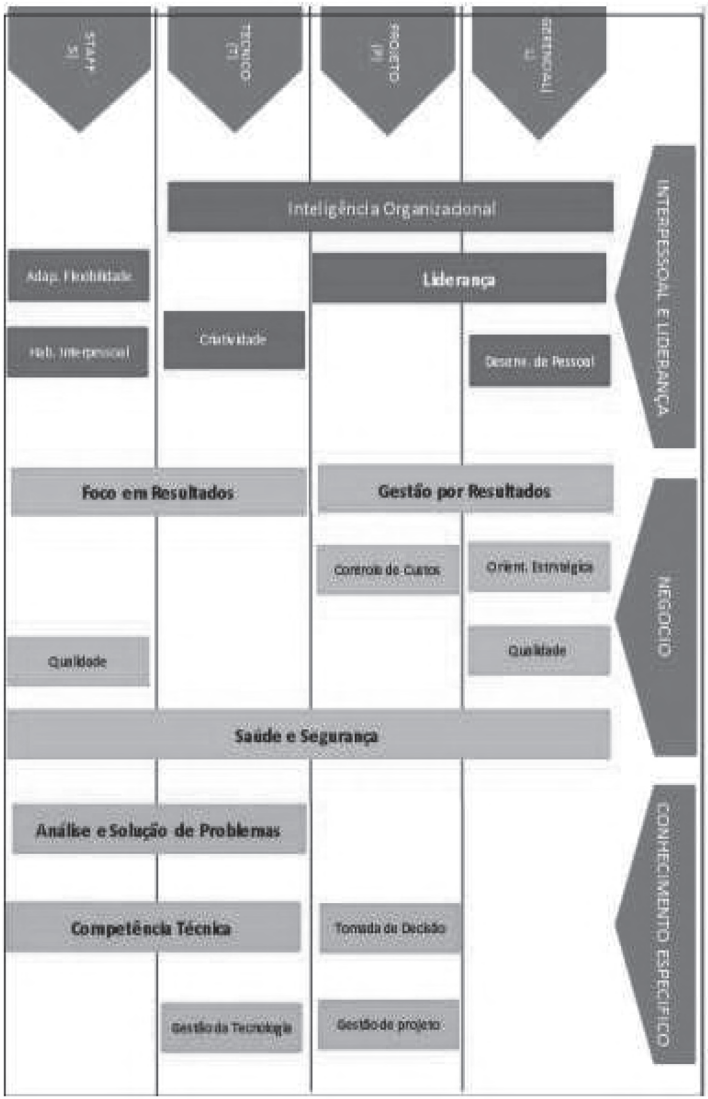
A pontuação total é usada para descrever o desempenho deles não apenas na avaliação em mãos, mas também em todas as avaliações possíveis que eles possam ser submetidos dentro do universo de tarefas complexas no domínio da competência. Sintetizando: a generalização vai além da medida de competência particular para todas as possíveis medidas que poderiam ter sido criadas.

A Ecogás compreende que a avaliação do interesse na competência não pode apenas ser mensurada em uma amostra particular de tarefas.

Neste sentido, a Ecogás entende que a medição é a abordagem que assume que o todo é maior que a soma das partes e que tarefas complexas exigem a integração de habilidades e estas habilidades não podem ser mensuradas quando divididas e medidas como componentes individuais.

A abordagem da Ecogás para avaliar a competência de seus processos organizacionais pode ser delimitada, conforme a figura a seguir:

Figura 17 Competências Organizacionais Ecogás[28]



28 Guia de Carreira de Sucessão (2011)

Observa-se que o plano de negócios, de modo geral, é um complexo multifacetado de habilidades e estas estão diretamente relacionadas entre si.

19.1 Recompensa e Forma de Remuneração dos Empregados

A Ecogás trabalha com pagamento de salário fixo e comissão anual de acordo com o atingimento das metas mensais preestabelecida. A parte fixa do salário, ou remuneração básica, se refere ao cargo e habilidades ou competências, logo a remuneração básica "pode ser identificada baseando-se no cargo do colaborador, nas habilidades ou nas competências exigidas e entregues pela pessoa".

Em relação à comissão anual, a Ecogás trabalha com o pagamento que incentive o aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores.

19.2 Capacitação dos Funcionários

A Ecogás opera com ferramentas e práticas de capacitação de seu corpo de colaboradores, respeitando o ritmo e orçamento da organização.

Tabela 23 Organização de Capacitação de Funcionários

TEMAS TÉCNICOS				
Estudos Avançados de biocombustíveis	Transmissão de conhecimento de usuário/ usabilidade	A importância de reciclar materiais	Supervisão e Operação do Sistema	Sistema de Proteção e segurança automatizada
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO				
Ambiente Virtual	Ambiente Virtual	Ambiente Virtual	Ambiente Virtual	Ambiente Virtual
PROGRAMA DE BOAS PRÁTICAS				
EVENTO TÉCNICO INTERNO				
Agentes de Implantação	Agentes de Implantação	Agentes de Implantação	Agentes de Implantação	Agentes de Implantação
Estudos avançados realizados em fóruns, palestra e reuniões interna	Profissionais especializados no conceito de transmissão de conhecimento	Transmissão de conhecimento dos sistemas	Gestores de área	Cursos práticos
Grupo de Inteligência	Grupo de Inteligência	Grupo de Inteligência	Grupo de Inteligência	Grupo de Inteligência

GRUPO DE INOVAÇÃO		
PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA		
TEMAS ORGANIZACIONAIS		
Evolução dos sistemas de biocombustíveis	Regras internas da empresa	Relacionamento da empresa
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TEMAS ORGANIZACIONAIS		
Ambiente Virtual	Ambiente Virtual	Ambiente Físico e Virtual
Agente de inteligência	Agente administrativo	Agente administrativo
Grupo de Inteligência	Grupo de Inteligência	Grupo de trabalho

19.3 Mecanismos de Controle/Inovação Para os Funcionários e o Estilo de Gestão da Ecogás

A inovação que se espera dentro do ambiente de trabalho da Ecogás é a soma de três fatores principais: criatividade, viabilidade e demanda. Desta forma, a organização possui os três elementos basilares da inovação nestes fatores supracitados, sendo eles:

1) A criatividade é necessária para gerar uma ideia incremental ou disruptiva sobre uma nova forma de produzir ou vender um produto ou serviço;
2) A viabilidade da ideia nos aspectos ténico ou tecnológico, econômico- financeiro, legal, operacional e mercadológico, dentre outros, deve ser analisada para prever se é possível onrar a idéia em um produto ou serviço real que gere lucro;
3) A demanda garante que, quando a ideia se concretizar em um produto ou serviço, haverá interesse por parte dos clientes em adquiri-lo.

O estilo de gestão da Ecogás é o Coaching e Desenvolvimento, logo a gestão da Ecogás cria uma experiência de aprendizagem e qualificação para os funcionários, haja vista que o gestor assume o papel de treinador que move, motiva e capacita os colaboradores.

20. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma estrutura organizacional define como as atividades, e as alocações de tarefas da coordenação e supervisão são direcionadas para a realização dos objetivos organizacionais.

Deve-se levar em consideração que a Ecogás trabalha com uma estrutura organizacional eficiente e simplificada, assim, tal estrutura se torna flexível, inovadora e atenciosa para obter uma vantagem competitiva sustentável.

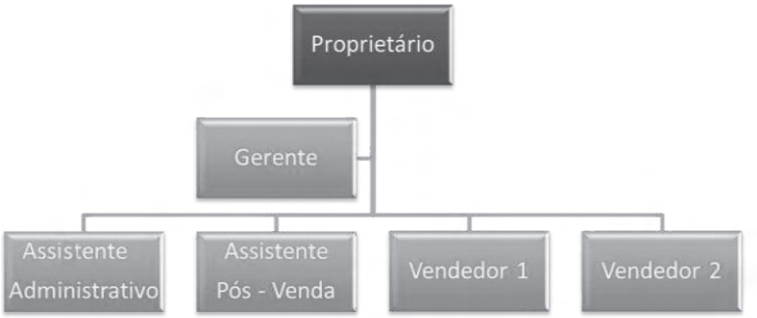
A estrutura organizacional também pode ser considerada como o visor ou a perspectiva através da qual os indivíduos veem sua organização e seu ambiente.

De fato, uma organização pode ser estruturada de muitas maneiras diferentes, dependendo de seus objetivos. Esta estrutura vai determinar os modos pelos quais ela opera e executa, haja vista que ela permite a atribuição expressa de responsabilidades para diferentes funções e processos a diversas entidades, como filial, departamento, grupo de trabalho e indivíduo.

A estrutura organizacional da Ecogás afeta a ação organizacional em primeiro lugar, no fornecimento da base sobre a qual os procedimentos e rotinas operacionais padrão se encontram.

Pode-se observar que a cadeia de comando simplificado da Ecogás permite que o gerente administre de forma direta todo o grupo de interesse do quadro de colaboradores.

Figura 18 Quadro de Colaboradores Ecogás



É importante ressaltar que a estrutura organizacional determina quais indivíduos podem participar nos processos de tomada de decisão e, portanto, em que medida seus pontos de vista moldam as ações da organização.

Esta estrutura considerada plana é comum em pequenas empresas (start-ups empresariais, spin-offs de universidades). À medida que as empresas crescem, elas tendem a se tornar mais complexas e hierárquicas, o que leva a uma estrutura expandida, com mais níveis e departamentos.

Vê-se que a estrutura simplificada também exerce influência eficaz sobre os modelos de coordenação de trabalho, uma vez que esses modelos dentro da Ecogás podem ser elencados a seguir:

- Ajuste mútuo (sem mecanismos formais e padronizados)
- Supervisão direta (quando uma pessoa, líder da organização, dá ordens diretas aos outros);
- Padronização dos processos de trabalho (com base nos documentos que regulam o trabalho e são produzidos por tecnoestrutura);
- Padronização de saídas (apenas os resultados do trabalho são regulados);
- Padronização de habilidades (com base na preparação de especialistas fora da organização);
- Padronização de normas (com base nos valores da organização, ideologia).

A Ecogás trabalha com uma estrutura simples e informal. Seu líder coordena o trabalho usando supervisão direta. Não existe uma estrutura tecnológica, pois há pouca equipe de apoio. Essa estrutura é geralmente encontrada em organizações com ambiente simples (de modo que um homem poderia ter influência significativa), mas alternando (de modo que a flexibilidade de um homem daria uma vantagem significativa sobre as estruturas burocráticas).

CONCLUSÃO

Com base em todas as análises, pesquisas de mercado, produto, concorrentes, simulações e projeções de cenários realizadas, a Ecogás é uma empresa com alta prospecção de mercado, oferecendo para seus clientes um produto com um diferencial competitivo, que passará a ser base para o mercado em foco.

As análises apresentadas mostram que existe um equilíbrio saudável para a empresa, o que a fará prosperar e trazer resultados positivos para seus sócios.

A Ecogás se mostrou uma empresa viável, com resultados satisfatórios e saúde financeira estável.

REFERÊNCIAS

ABRASEL, 2018. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/6553-30102018-mercado-eleva-projecao-de-crescimento-do--pib-para-2018.htm! > Acesso em 6 nov. 2018.

ADES, C. *et al*. O modelo de Cadeia de Valor da Inovação aplicado a uma empresa start-up: estudo de caso de empresa brasileira de telemedicina. IN: XXVI Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica. Vitória, 2010. **Anais** [...] Vitória: ANPAD, 2010.

BARBOSA, V. **Até quando Brasil vai enterrar seus resíduos em lixões?** Revista Exame. São Paulo: Abril S.A, 2014.

BOQNEWS, 2018. Disponível em: < http://www.boqnews.com/cidades/custo-da-coleta-de-lixo-na-baixada-santista-vai-aumentar/ > Acesso em 8 nov. 2018.

CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Congresso CONSAD de Gestão Pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2013, Brasilia. **Anais** [...] . Brasília: Brasilia, 2013.

Ecyle. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/component/content/article/67--dia-a-dia/4436-biodigestor-residencial-da-recolast-residuos-organicos-casa--produzir-gas-cozinha-fogao-fertilizante-nutrientes-horta-irrigacao-compacto-eficiente-baixo-custo.html > Acesso em 4 ago. 2018.

Estadão São Paulo, 2017. Disponível em:
<https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,santos-a-cidade-n-1-na-melhor- idade,70001704589 > Acesso em 9 nov. 2018.

Folha de São Paulo, 2018. Disponível em:
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/02/sob-pressao-cade-decide--venda- da-liquigas-para-o-ultra.shtml > Acesso em 15 out. 2018.

GONZAGA, S. A. do N. A Cadeia de valor e a logística: estudo de caso de uma empresa de perfumes e cosméticos em Belo Horizonte. IN: XV Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba, 2008. **Anais**... Curitiba: Associação Brasileira de Custos, Brasil, 12-14 nov., 2008.

G1GLOBO, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2017/03/cetesb-proibe-ampliacao-de- aterro-sanitario-agem-estuda-alternativas.html > Acesso em 20 ago. 2018.

IBGE Santos, 2018. Disponível em:<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama > Acesso em 8 nov. 2018.

JORNALDAORLA, 2013. Disponível em: <http://www.jornaldaorla.com.br/noticias/12354-pib-de-santos-passa-de-r-31-bilhoes/> Acesso em 8 nov. 2018.

UOL, 2017. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/ag- estado/2017/08/18/aumento-do-nivel-do-mar-em-santos-dara-prejuizo-de-r-15- bilhao-aponta-estudo.htm > Acesso em 10 out. 2018.

OTEMPO, 2018. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/capa/economia/at%C3%A9-2030-biog%C3%A1s-ir%C3%A1-receber-r-50-bi-em-investimentos-1.1605745 > Acesso em 8 nov. 2018.

PORTAL DOS RESÍDUOS, 2014. Disponível em: <https://portalresiduossolidos.com/o-mercado-de-biodigestores-no-brasil/ > Acesso em 10 ago. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2011. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf > Acesso em 11 ago. 2018.

TEIXEIRA, R. **O que é core business de uma empresa?** 2012. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-o-core-business--de- uma-empresa/67278/. Acesso em 27 ago. 2018.

TORRES, M. C. G. et al. **Cadeia de valor**: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. IN: VI

9º

Plano de Negócios de Exportação de Carrinhos Híbridos de Supermercado Para o Paraguai

MBA EM GESTÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Turma GNI_20N - Santo André

Eduardo Meneguello

Fernando Cesar Centofanti dos Santos

Filipe Schiavan Carvalho

Willian da Silva Cintra

Orientadora

Profa. Ma. Shirley Yurica Kanamori Atsumi

Sumário

1. Introdução	**589**
2. Descrição da Empresa	**590**
3. Visão e Missão	**598**
4. Resumo de Desempenho	**599**
5. Análise Microambiente	**600**
6. Análise Macroambiente	**604**
7. Objetivos e Metas do Plano de Negócios	**609**
8. Posicionamento Estratégico	**609**
9. Ações Estratégicas no País-Alvo	**609**
Referências	**628**

1. INTRODUÇÃO

O *Business Plan* apresentado tem como objetivo demonstrar a viabilidade da fabricação e comercialização de carrinhos híbridos para supermercados no cenário internacional.

Todo o negócio está baseado em três pilares: inovação, versatilidade e benefícios dos termoplásticos como substitutos de materiais, como metais ou madeira, com fabricação realizada por empresa de grande porte com experiência de mais de trinta anos e oportunidade de venda de um produto com similares apenas na Europa, com grande diferencial em preço e prazo de entrega.

Com a evolução na engenharia de materiais, os termoplásticos injetados se apresentam como grande alternativa a materiais utilizados há décadas, como madeira ou metais. Em média, uma peça plástica que substitua uma de madeira fabricada em série custa três vezes mais, porém com durabilidade dez vezes maior, para metais essa relação é o dobro de custo para cinco vezes maior durabilidade. Esse é nosso foco, um carrinho híbrido (base metal e cesto em plástico) que custará quase o dobro de um tradicional, durando até cinco vezes mais.

Outro ponto importante é que esse produto será fabricado e comercializado por uma empresa com grande experiência no ramo de termoplásticos, já que esse tipo de produto exige máquinas de grande porte, desenvolvimento de fornecedores, conhecimento de engenharia, e outros fatores. Destacamos esse ponto, porque em nosso entendimento esse produto deve estar dentro de uma gama de outros, que aproveitem o parque fabril, pois uma empresa com fabricação exclusiva desse produto talvez não fosse viável.

A ideia de trabalhar com carrinhos híbridos para supermercados é muito difundida na Europa, onde estão os principais fornecedores atualmente (Espanha, Alemanha e Itália). Tendo foco na venda para o Paraguai (e eventualmente para outros países da América do Sul), teremos grande vantagem no tempo de entrega e no preço final, chegando a representar 25% de economia, com a mesma qualidade.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 Sobre a Empresa

A empresa ZURICH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE DERIVADOS TERMOPLÁSTICOS LTDA. iniciou suas atividades em outubro de 1984, para atender o mercado de injeção de peças técnicas, montagem de subconjuntos e conjuntos para a indústria de vários segmentos.

Suas instalações equipadas modernamente, com sede à Av. Nicola Demarchi, 180, São Bernardo do Campo/SP, possui processos com técnicas aplicadas e os procedimentos internos que permitem garantir a qualidade e o cumprimento dos prazos.

Os equipamentos são de última geração com comandos computadorizados (CNC), que garantem os parâmetros de regulagem e repetibilidade.

Por intermédio de dezenas de clientes que já utilizaram seus serviços e trato constante de problemas na sua área de atuação, a Zurich desenvolveu notável experiência em desenvolvimento de moldes, produtos e injeção de peças técnicas, atuando hoje em diversos segmentos, fornecendo insumos para o segmento automobilístico, de ferramentas elétricas, utensílio doméstico, linha branca, linha marrom, motores elétricos, brinquedos, móveis, embalagens logísticas, dentre outros.

Objetivando o avanço tecnológico e a inovação de seus processos produtivos, a empresa certificou-se pelas normas ISO 9001 e IATF 16962, vindo a obter um grande crescimento da qualidade de seus produtos.

O *Business Plan* será a exportação de um carrinho híbrido direcionado para supermercados, magazines, lojas, comércios varejistas e atacadistas em geral situados no Paraguai.

O produto é um lançamento na América Latina, inovando os carrinhos fabricados atualmente e diferenciando-se por ser fabricado (cesto, puxador, tampa etc.) na parte superior em plástico e na parte inferior (base) em aço, motivo pelo qual é denominado "Carrinho Híbrido".

O BP vai contemplar desde a concepção do design do produto, o estudo das barreiras técnicas, Benchmarking, MP e insumos empregados, construção de ferramentais, captação de recursos financeiros, desenvolvimento de processo produtivo, planejamento logístico, documentação fiscal, formação de custo e preço de venda, estratégias comerciais para a internacionalização do produto, até a estruturação de departamento de exportação e pós-venda.

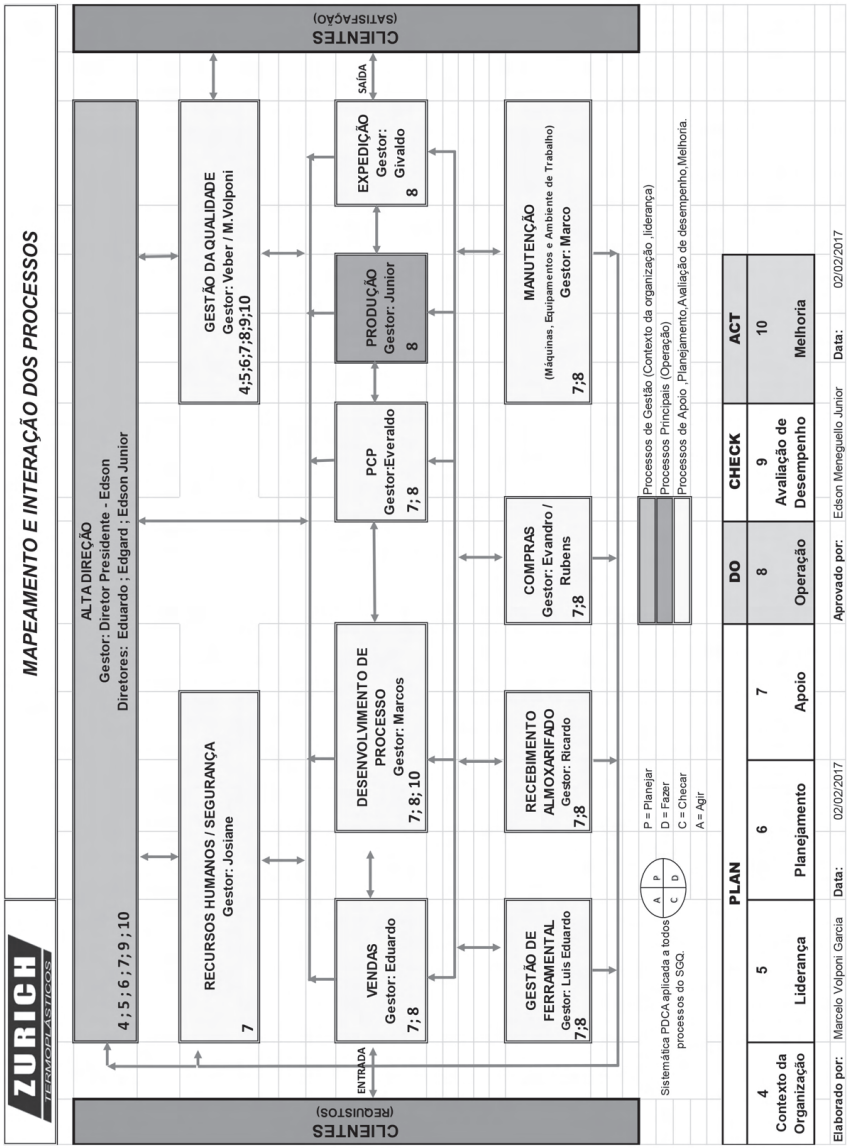
A concorrência imediata será com as empresas que fornecem os carrinhos europeus e norte-americanos e que abastecem uma pequena fatia do mercado brasileiro mas, após o lançamento do produto nacional, a concorrência vai enfrentar o

grande custo logístico além do câmbio desfavorável que possibilitará que o produto brasileiro seja negociado 30% abaixo do preço concorrente estrangeiro.

No Paraguai, país-alvo das exportações, não há a penetração do produto europeu ou qualquer outro similar ao produto em desenvolvimento, estando carente da solução gerando grande expectativa de aceitação.

2.2 Mapeamento dos Processos

Figura 1 Mapeamento e Interação de Processos



A empresa adota as seguintes técnicas de gestão da produção: *Just-in-Time* externo, *Kanban*, Redução do *Lead Time*, Certificação de qualidade (ISO 9001 e TS16949), células de manufatura, aquisição de equipamentos automáticos, manutenção preventiva e manutenção produtiva total.

Possui documentação e codificação dos produtos, estrutura de produtos/ficha técnica, além de marcas e patentes. Não realiza investimentos em design do produto e/ou embalagem. Design faz parte de sua estratégia de gestão, pois possui um profissional e/ou uma unidade de design. Ela acompanha as tendências de design no mercado nacional e internacional e considera inovação em processo e produto importante para seu negócio.

Considera a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva e conhece entidades de fomento para projetos de inovação, tem competência interna para desenvolver produtos inovadores e possui área/unidade de pesquisa e desenvolvimento. A empresa não desenvolveu trabalho em parceria com Universidade e/ou Instituto de Pesquisa, não teve algum pleito de financiamento aprovado por entidade de fomento, acompanha as tecnologias do mercado no Brasil, assim como as tecnologias do mercado no exterior e acompanha pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio, mas se antecipa em relação a seus concorrentes no lançamento de novos produtos.

Realiza o processo de fabricação com as seguintes áreas produtivas. Recebimento de MP, preparação de MP, produção e expedição. A empresa documenta e codifica o ferramental, utiliza fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentais), possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada), tem layout conveniente e desenvolve o planejamento da produção.

Quanto a logística/compras, há critério para seleção de fornecedores (cotação), conhece tempo entre pedido e recebimento, possui documentação para ordem/solicitação de compra, possui local de armazenamento dos suprimentos, retirar política de estoque mínimo, controla os estoques e opera com FIFO.

A empresa elabora estatísticas de qualidade (análise a partir dos dados), calcula os índices de rejeição e de retrabalho e possui padronização dos tempos/processos/operações/qualidade.

Adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente, adota política de higiene e segurança do trabalho (SESMT, CIPA) e possui todas as licenças necessárias à operação. Preserva condição condição adequada às instalações, tanto ambiental, como de higiene e limpeza. Boas condições de máquinas, equipamentos e pessoas.

Já existe trabalho voltado para eficiência energética e a redução de consumo de energia faz parte da política da empresa.

2.3 Estrutura Societária

Tabela 1 Estrutura Societária

Sócios (nomes)	Funções/Participação acionária
EDUARDO MENEGUELLO	COMERCIAL/25%
EDSON MENEGUELLO	ADMINISTRATIVO/25%
EDGARD MENEGUELLO	ADMINISTRATIVO/25%
EDSON MENEGUELLO JR	MANUFATURA/25%

Data de fundação da empresa: 04/10/1984.

2.4 Administração Estratégica

Atualmente a ZURICH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE DERIVADOS TERMOPLÁSTICOS LTDA conta com um grupo de 150 funcionários, sendo 109 na operação e 41 na administração. Possui um Planejamento Estratégico, com uma política única para funcionários, fornecedores e clientes, assim como objetivo/metas bem definidas, divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários e encontra-se informatizada. Conta com seguro (predial, de produtos, de pessoas).

Busca inovações tecnológicas (administração/produção). Sustentabilidade é tema relevante para a empresa, existe uma política ou diretriz formal para desenvolver ações de sustentabilidade. Conhece outras empresas que possuem práticas de sustentabilidade (concorrente ou não) e possui algum trabalho ou ação conjunta com a comunidade que está ao seu redor.

A empresa possui alvará, organograma geral, utiliza descrição de funções, procedimentos/instruções operacionais, estabelece o índice de satisfação do cliente e possui um sistema de monitoramento empresarial.

Figura 2 Diagrama da Tartaruga

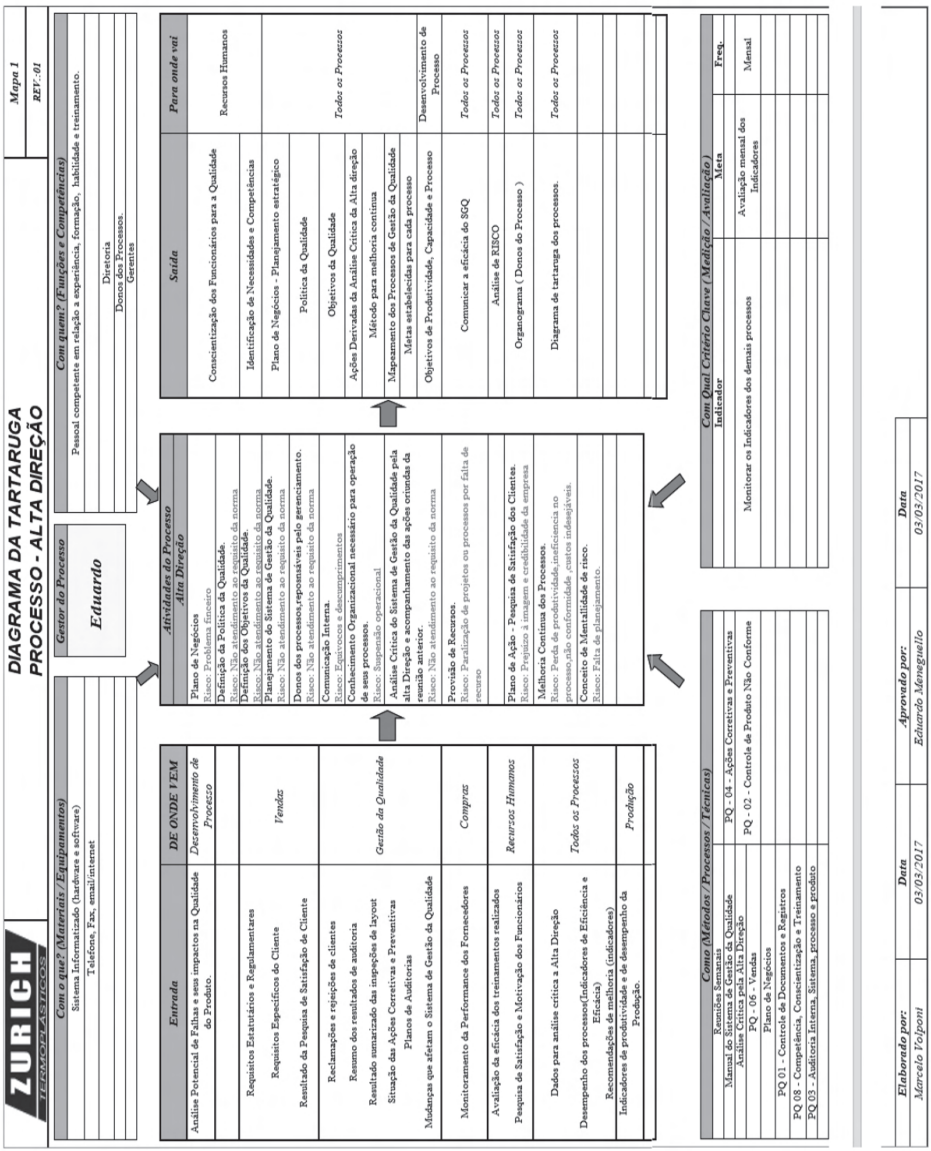
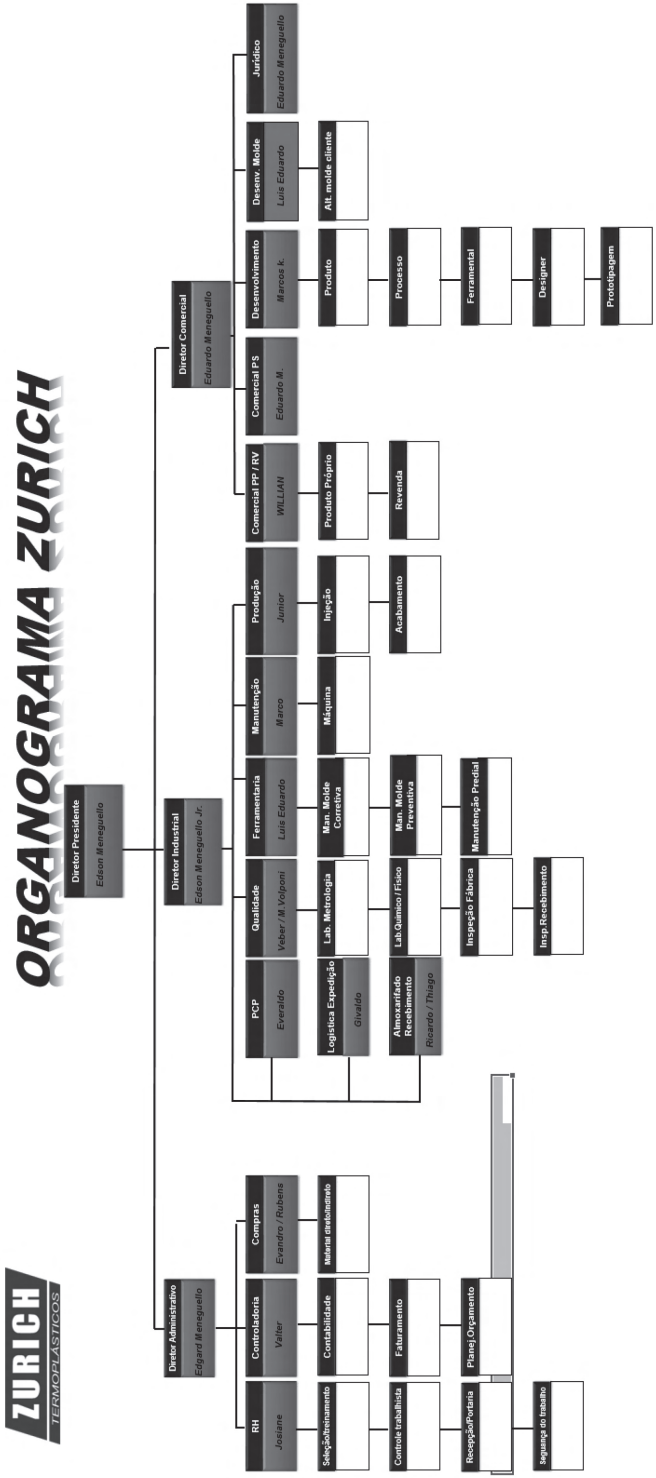


Figura 3 Organograma



2.5 Recrutamento e Seleção

Em casos de seleção interna, promoção ou transferência, os colaboradores passaram pelo processo seletivo, e os aprovados terão que atender às necessidades da Descrição de Cargo.

Para contratação de colaborador externo, o responsável pelo departamento solicitante emite Requisição de pessoal (Form. 54), que é enviada ao setor Recursos Humanos para providenciar a contratação dos novos colaboradores.

2.6 Processo de Integração

Todo novo colaborador deve passar pelo processo de integração, no qual recebe a documentação necessária para a conscientização referente à importância de suas atividades para que sejam atingidos os objetivos da qualidade.

2.7 Qualificação Funcional

Os cargos da Zurich são definidos na Descrição de Cargo com os requisitos obrigatórios e desejáveis de competência (educação, treinamento, habilidade e experiência) e a descrição resumida das principais atividades e tarefas inerentes ao cargo.

2.8 Treinamento na Função

As tarefas e habilidades de cada colaborador estão descritas na Matriz de Versatilidade, para os processos nos quais as funções dos envolvidos impactam direto nos produtos resultantes destes processos.

Para produtos e processos que atendam aos requisitos estatutário e regulamentares de segurança definidos pelo cliente, o treinamento é realizado para cada colaborador e evidenciado no registro de treinamento *on the job* e na Matriz de versatilidade.

Para assegurar a conformidade do produto com os requisitos especificados após um período de parada de produção planejada ou não é executado o treinamento *on the job* para todos os colaboradores quando da retomada da produção.

2.9 Conhecimentos / Treinamentos

As ferramentas aplicáveis para o pessoal com responsabilidade pelo desenvolvimento do processo de fabricação são as seguintes:

- APQP – Planejamento Avançado da Qualidade do Produto
- PPAP – Processo de Aprovação de Peças de produção
- CEP – Controle Estatístico do Processo
- FMEA – Análise de Modo e Efeito de Falhas Potenciais
- MSA – Análise de Sistemas de Medição
- Software de Modelagem Matemática

2.10 Levantamento de Necessidades de Treinamento

O setor de RH realiza anualmente o levantamento de necessidades de treinamento dos colaboradores da empresa, com os gestores responsáveis.

Este levantamento consiste em identificar as necessidades de treinamento, sendo priorizados em função do nível da qualificação do colaborador, ou seja, quanto menor for sua qualificação maior é a prioridade do treinamento.

Treinamentos considerados prioritários para o ano serão planejados através de um Cronograma de Treinamentos, demonstrando a provisão dos recursos destinados aos treinamentos, sendo que sua atualização é de responsabilidade de Recursos Humanos.

Próximo da realização do evento programado, o setor de RH e o gestor da área envolvida providenciam a estrutura necessária para realização do evento.

Os envolvidos nos treinamentos, conscientizações e eventos relativos deverão ser convocados em tempo hábil para sua realização.

2.11 Avaliação da Eficácia dos Treinamentos

Ao realizar os treinamentos programados, o setor de RH em conjunto com o Gestor do processo envolvido, deverá preencher o campo de Avaliação de Eficácia de Treinamento.

Realizado o treinamento, sempre que necessário, a eficácia será avaliada no prazo estabelecido no próprio formulário entregue aos envolvidos.

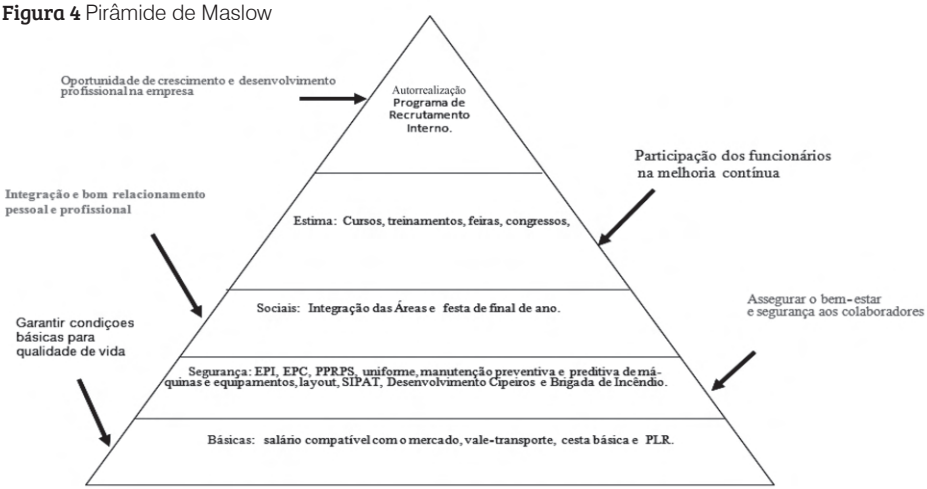
2.12 Funcionários em Experiência e Aprendizes

Colaboradores em período de experiência e aprendizes desempenham suas atividades sob supervisão dos devidos superiores imediatos. Concluído o período de experiência e considerados aptos pelo gestor, o RH será comunicado, providenciando sua efetivação e devida qualificação.

2.13 Motivação e Atribuição de Poder ao Funcionário

O processo para motivar os funcionários segue o conceito da Pirâmide de Maslow:

Figura 4 Pirâmide de Maslow



O processo para medir a extensão na qual os colaboradores são conscientes quanto à relevância e importância de suas atividades e como elas contribuem para o atingimento dos objetivos dos negócios é a Pesquisa de Clima (realizada anualmente).

Os resultados desta pesquisa são tabulados e apresentados à Diretoria, que tomará as ações cabíveis e pertinentes.

2.14 Conhecimento Organizacional

A Zurich demonstra o conhecimento necessário para a operação de nossos processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços por meio de fontes internas e externas:

- Fontes internas: lições aprendidas, Melhoria de processo / produto, treinamento *on the job* do produto, alerta da qualidade, instrução de trabalho, integração dos colaboradores.
- Fontes externas: normas, requisitos específicos de cliente; auditoria do cliente, workshop no cliente.

3. VISÃO E MISSÃO

3.1 Missão da Empresa

Somos uma empresa de injeção de termoplástico que objetiva oferecer qualidade, preço e prazos de entrega dos produtos de acordo com os requisitos especificados e legais aplicáveis, focando no crescimento das exportações de produtos ao Mercosul.

3.2 Visão da Empresa

Tornar-se referência em carrinhos híbridos para supermercados, dominando 60% do mercado interno e 80% do Mercosul, com o objetivo de fabricar e vender 50 mil unidades anuais.

4. RESUMO DE DESEMPENHO

Tabela 2 Indicadores Econômico-Financeiros

Indicadores econômico - financeiros		C	B	A
		Exercício do ano anterior ao B	Exercício do ano anterior ao A	Exercício do ano anterior
Faturamento bruto total (R$)		48 milhões	25 milhões	64 milhões
Mercado interno (% sobre faturamento)	**UF**	100%	100%	97%
	Sudeste	70%	70%	70%
	Nordeste	20%	20%	20%
	Sul	10%	10%	10%
Total do mercado interno (% sobre faturamento)		100%	100%	97%
Mercado externo (% sobre faturamento)	América doNorte	0	0	0
	Europa	0	0	0
	América Latina	0	0	3
	Ásia	0	0	0
Total do mercado externo (% sobre faturamento)		0	0	3%
Montante de importações (%)	Matéria-prima	0	0	0
	Produtos	0	0	0
Número de unidades vendidas				
→ Mercado interno (% sobre faturamento)		100	100	97
→ Mercado externo (% sobre faturamento)		0	0	3
→ Prazo médio de compras – em dias		60	60	60
→ Prazo médio de vendasem dias		75	75	75
→ Despesas administrativas (% sobre faturamento)		5	5	5
→ Índice de lucratividade (lucro líquido / faturamento)		10	2	8

5. ANÁLISE MICROAMBIENTE

5.1 Análise das Forças Competitivas

Figura 5
Desempenho x Importância

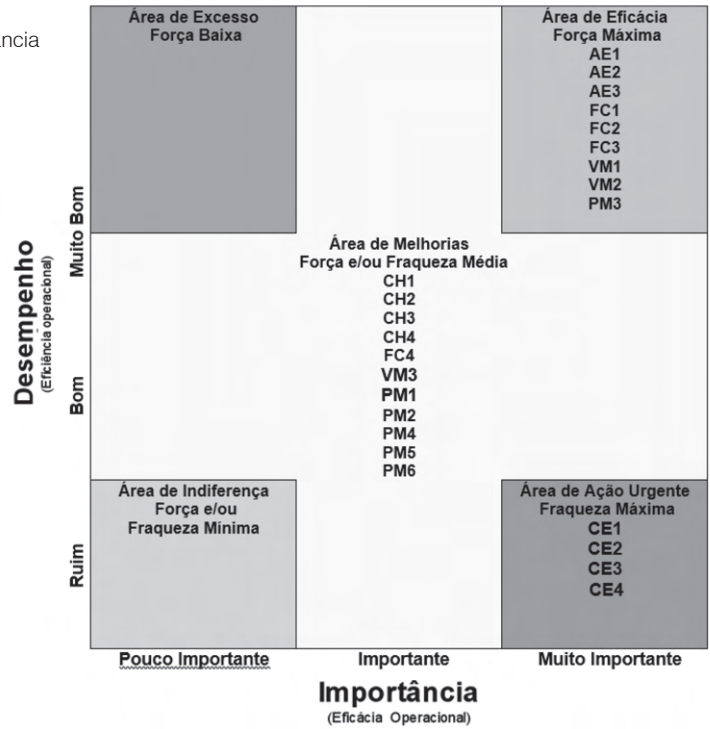


Tabela 3 Análise Microambiente de Importância x Desempenho

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
AE1	Estratégia Organizacional	E	X			X		
AE2	Estrutura Organizacional	E	X			X		
AE3	Indicadores de Desempenho	E	X			X		
CAPITAL HUMANO		**Status**	**Importância**			**Desempenho**		
		E / ÑE	**MI**	**I**	**PI**	**MB**	**B**	**R**
CH1	Estratégias de Recursos Humanos	E	X				X	
CH2	Administração de Recursos Humanos	E	X				X	
CH3	Educação e Treinamento	E	X				X	
CH4	Indicadores de Recursos Humanos	E	X				X	

FINANÇAS e CUSTOS		Status	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
FC1	Administração Financeira	E	X			X		
FC2	Indicadores Financeiros	E	X			X		
FC3	Administração de Custos	E	X			X		
FC4	Indicadores de Custos	E	X				X	
VENDAS e MARKETING		**Status**	**Importância**			**Desempenho**		
		E / ÑE	**MI**	**I**	**PI**	**MB**	**B**	**R**
VM1	Avaliação de Mercado	E	X			X		
VM2	Política Mercadológica	E	X			X		
VM3	Análise de Desempenho	E	X				X	
COMÉRCIO EXTERIOR		**Status**	**Importância**			**Desempenho**		
		E / ÑE	**MI**	**I**	**PI**	**MB**	**B**	**R**
CE1	Engenharia de Exportação	E	X					X
CE2	Plano de Exportação da Empresa	NE	X					X
CE3	Programas do Governo de auxílio à Exportação	NE	X					X
CE4	Processo de Exportação	E	X					X
PRODUTO e MANUFATURA		**Status**	**Importância**			**Desempenho**		
		E / ÑE	**MI**	**I**	**PI**	**MB**	**B**	**R**
PM1	Desenvolvimento de Produto	E	X				X	
PM2	Gestão da Inovação	E	X				X	
PM3	Processo de Manufatura	E	X			X		
PM4	Qualidade e Indicadores	E	X				X	
PM5	Gestão Ambiental	E	X				X	
PM6	Eficiência Energética	E	X				X	

LEGENDA

E - Existe	**NE** - Não existe	
MI - Muito Importante	**I** – Importante	**PI** - Pouco Importante
MB – Muito Bom	**B** – Bom	**R** – Ruim

5.2 Avaliação da Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Atuais

Tabela 4 Análise de Concorrência

ITENS ESTRATÉGICOS	PESO %	NOSSA EMPRESA	CONCORRENTE Nº 1 - Espanha	CONCORRENTE Nº 2 - Itália
Disponibilidade de Capital	20%	4 (0,8)	2 (0,4)	2 (0,4)
Grau Tecnológico	20%	4 (0,8)	3 (0,6)	3 (0,6)
Economia de escala	5%	3 (0,15)	3 (0,15)	3 (0,15)
Qualidade RH	5%	3 (0,15)	3 (0,15)	3 (0,15)
Capacidade Retaliação	10%	5 (0,5)	2 (0,2)	2 (0,2)
Barreiras Emocionais	10%	5 (0,5)	2 (0,2)	1 (0,1)
Inovação	10%	5 (0,5)	2 (0,2)	1 (0,1)
Restrições Governo	10%	3 (0,3)	2 (0,2)	2 (0,2)
Parcerias Estratégicas	10%	3 (0,3)	3 (0,3)	3 (0,3)
Total de Pesos**	100%	4	2,4	2,2

5.3 Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores

A Zurich possui a filosofia de inovar buscando o oceano azul, com produtos exclusivos e patenteados, oferecendo ao comprador baixo ou nenhum poder de barganha, impondo estrategicamente seus preços com boa margem de lucratividade para subsidiar os novos desenvolvimentos.

Por esse motivo, não possui concorrentes diretos que possa oferecer risco de perda do mercado.

5.4 Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

As compras são complexas, pelo consumo da MP derivada do petróleo, negocia com grandes players mundiais, os quais impossibilitam poder de negociação, sendo necessário recorrer às importações como forma de pressionar a competitividade dos fornecedores e distribuidores nacionais.

A Zurich possui maior poder de barganha que seus concorrentes pelo volume de vendas e consequentemente de compra.

Outra busca constante é a substituição de MPs usuais com soluções de menor custo, a fim de pressionar os fornecedores a oferecerem soluções mais viáveis.

5.5 Avaliação de Entrantes Potenciais

Tabela 5 Análise de Entrantes

Tipos de Barreira de Entrada	Grau de Eficiência				Tempo de Eficácia da Barreira
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	
Tecnologia Patenteada			X		10 anos
Necessidade de Grande Capital	x				5 anos
Diferenciação de Produtos	x				5 anos
Acesso aos canais de distribuição		x			1 ano
Economias de Escala			x		4 anos
Restrições Governamentais				x	

5.6 Avaliação dos Produtos Substitutos

Os produtos existentes com possibilidade de substituição são carrinhos para supermercados fabricados em aramado, que continuarão com o maior volume de vendas pelo menor custo, mas que oferecem um grau de qualidade muito inferior ao produto lançado, além de não serem ecologicamente corretos, apresentarem maior dificuldade de limpeza, maior índice de manutenção e menor vida útil.

Figura 6 Comparação entre Carrinho Híbrido e Carrinho Aramado (Imagens extraídas do google)

6. ANÁLISE MACROAMBIENTE

6.1 Dados Básicos

- Superfície: 406,752 km²
- População: 6.783.374 (2013)
- Densidade demográfica: 17,3 hab/km² (2013)
- População economicamente ativa: 3.230.754 (2013)
- Principais cidades: Asunción, Ciudad del Este, Encarnación, Pedro Juan Caballero, Villarrica, Coronel Oviedo, Concepción, Katueté, Santa Rita e Salto del Guairá.
- Moeda: Guarani (PYG)
- Cotação: US$ 1 = Gs. 4.447 (média de compra e venda 2014)
- PIB (preços correntes): US$ 30.252 milhões (2014)
- Origem do PIB:
  - Agropecuária: 24,9%
  - Indústria: 10,1%
  - Serviços: 44,7%
  - Outros: 20,3%
- Crescimento real do PIB: 4.0% (2014)
- PIB *per capita*: US$ 4.460 (2014)
- Comércio exterior (2014):
  - Exportações totais (FOB): US$ 13.572 milhões
  - Exportações originárias do Paraguai: (FOB): US$ 9.656 milhões
  - Reexportações (FOB): US$ 3.916 milhões
  - Importações (FOB) US$ 11.299 milhões
  - Intercâmbio comercial bilateral (2014)
  - Exportações brasileiras: US$ 3.165 milhões
  - Importações brasileiras: US$ 1.210 milhões

6.2 Aspectos Gerais

6.2.1 Geografia

A República do Paraguai se encontra situada no coração da América do Sul, com fronteiras ao Norte com Brasil e Bolívia; ao Leste, com Brasil e Argentina; ao Sul, com

Argentina; e ao Oeste, com Bolívia e Argentina. A posição geográfica do país pode ser considerada estratégica pela possibilidade de acesso a importantes portos e mercados da região, ao manter distância em proporções similares em relação a todos eles.

O país se encontra dividido pelo Rio Paraguai que cruza o território de Norte a Sul. A Região Oriental, à margem esquerda, representa 39% do território nacional e concentra 97% da população. A Região Ocidental, à margem direita, abrange 61% do território do país e abriga somente 3% da população.

Sua capital, Assunção, é a cidade mais populosa do Paraguai. Na América do Sul, é considerada uma das capitais com menor custo de vida e ao mesmo tempo menores índices de violência. Nela se encontra localizada a totalidade da Administração Pública Federal, além de ser o centro financeiro do país.

6.2.2 População e Centros Urbanos

O Paraguai tem dois idiomas oficiais: o espanhol e o guarani. O país tem a população mais jovem da América Latina, com cerca de 70% do total menores de 34 anos de idade, segundo dados oficiais do Departamento Geral de Estatísticas e Censos elaborados no mês de dezembro de 2013.

A população total do país é de aproximadamente de 6,8 milhões de habitantes (Censo de 2013), dos quais 60% se encontram na área urbana e 40% na área rural, com a densidade média de 17,3 hab/km2 e taxa de crescimento média em torno de 1,6% ao ano.

6.2.3 Educação

De acordo com dados estatísticos, o Paraguai possui gasto per capita em educação relativamente inferior aos países do Mercosul, assim como em relação aos demais países da América Latina e do Caribe. A taxa de alfabetização é de 94% para a população em geral.

6.2.4 Transporte

6.2.4.1 Rede Rodoviária

O Paraguai pretende investir, até 2018, aproximadamente US$ 6,275 bilhões em obras de infraestrutura, destacando-se entre os principais projetos:

- Construção de 3.200 km de rodovias;
- Manutenção de 15.000 km de rodovias já existentes;

- Substituição de pontes de madeira;
- Construção da segunda ponte entre o Paraguai e o Brasil (ligando as cidades de Presidente Franco a Foz do Iguaçu).

Segundo dados oficiais, no país existem 32.207 km de rodovias e estradas, tanto na Região Oriental como na Ocidental. Deste total, 5.474 km correspondem a pavimentos, 11km são calçados com blocos de concreto, 1.501 km são de calçamento de pedra, 1.012 km são calçamentos de piçarra e 24.209 km são estradas de terra.

6.2.4.2 Rede ferroviária

O sistema ferroviário paraguaio é de aproximadamente 400 km. Atualmente, no entanto, opera em apenas oito km de extensão como passagem fronteiriça de passageiros. A viagem nesse trecho dura em torno de oito minutos, cruzando a ponte São Roque González de Santacruz, sobre o rio Paraná, conectando Encarnación--Paraguai e Posadas-Argentina.

6.2.4.3 Hidrovia

O transporte aquaviário é feito pela hidrovia Paraguai-Paraná, por onde se movimentam US$ 30 bilhões em mercadorias originárias do Brasil, da Bolívia e do próprio Paraguai.

Atualmente cerca de 20 milhões de toneladas de cargas paraguaias transitam nas suas hidrovias por ano, representando 85% do comércio exterior do país. Até o ano 2020, espera-se que essas cargas sejam duplicadas chegando a 40 milhões de toneladas.

6.3 Organização Política

A Constituição Nacional, promulgada em 22 de julho de 1992, estabelece que o Paraguai é um Estado social de direito que adota como forma de governo a democracia representativa, participativa e pluralista, contemplando distribuição do poder estatal em três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

O poder Executivo é exercido pelo Presidente da República, eleito por um período único de cinco anos, em conjunto com o Vice-presidente.

O poder Legislativo é exercido pelo Congresso, composto por duas Câmaras, uma de senadores e outra de deputados, eleitos diretamente pelo povo, para um período de cinco anos, podendo ser reeleitos sem fixação de limites. O poder Judiciário está formado pela Corte Suprema de Justiça, pelos tribunais e pelas cortes. O regime de partidos políticos é pluripartidário.

6.4 Organizações e Acordos Internacionais

Dentre os principais organismos internacionais, o Paraguai participa dos seguintes:

- ONU – Organização das Nações Unidas;
- OEA – Organização dos Estados Americanos;
- OMC – Organização Mundial do Comércio;
- MERCOSUL – Mercado Comum do Sul;
- ALADI – Associação Latino-Americana de Integração;
- BM – Banco Mundial;
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- CAF – Corporação Andina de Fomento;
- FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura;
- FMI – Fundo Monetário Internacional ;
- IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para Agricultura;
- PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento;

6.5 Risco-país

A avaliação de risco soberano do Paraguai tem recebido sucessivas revisões, com diminuição da percepção de risco do país, em virtude dos seguintes fatores, entre outros: (i) o fortalecimento de indicadores macroeconômicos, com adequados índices de endividamento e capacidade de pagamento; (ii) a consolidação da política monetária com regime de metas de inflação; e (iii) a solidez patrimonial do Banco Central do Paraguai; (iv) a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal. A última revisão da agência S&P, em junho de 2015, situou o país em uma etapa do "grau de investimento" com "rating" "BB".

6.6 Oportunidades e riscos setoriais

O tamanho atual e potencial do mercado no país-alvo (em US$ ou unidades) é estimado em US$ 5.000.000/ano ou 40 mil carrinhos/ano, e os segmentos que compõem o mercado atual são: Supermercados, Hipermercados e Magazines, que apresentaram uma taxa de crescimento do mercado interno nos últimos três anos de 0,93%, de acordo com estudo divulgado pelo portal Abras no site http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/historico/, com baixa sazonalidade de produção. Não há empresas locais que participem do setor e existem

acordos entre o Brasil e o país-alvo (Paraguai). O Mercosul reduz custos de entrada através do livre-comércio, apresentando uma concentração dos compradores e fornecedores em importadoras, sem qualquer barreira de entrada ou saída, podendo ser considerado um produto de difícil substituição por ser inovador.

6.7 Tendências Setoriais

Por se tratar de um produto inovador, "o carrinho híbrido para supermercados", a intenção deste Plano de negócios é gerar demanda nos maiores players, como supermercados, hipermercados e magazines, que possuem maior poder de investimento, alimentando uma tendência inovadora, pois, no país-alvo, não há leis relevantes de regulamentação do setor pela característica do país importador, ou intervenções sindicais, ações ecológicas e de preservação ambiental, por não haver produção do produto localmente.

Como forma de melhor adaptação ao mercado-alvo, serão necessárias parcerias estratégicas para a melhor atuação no mercado e eficiência logística.

A carga tributária / encargos sobre os produtos importados estão sob as regras do Mercosul, com prática de livre-comércio, não havendo tributação na exportação. O nível de qualidade do produto brasileiro já é conhecido e agrada o consumidor local, não havendo qualquer restrição, por ser uma prática paraguaia.

Figura 7 Análise SWOT

Cenário Otimista: Forte crescimento da economia acima dos 6%aa, com a manutenção da política de abertura de mercado como foco do atual presidente empossado em agosto/2018, com incentivos fiscais, estruturação logística e local, para melhor desenvolvimento do país, com resultados próximos aos alcançados nos últimos cinco anos do governo antecessor.

Cenário Realista: Crescimento econômico próximo aos 4%aa, pequena desaceleração no desenvolvimento estrutural do país com boa abertura ao mercado externo.

Cenário Pessimista: Queda no crescimento econômico com resultados abaixo de 1%aa, e mudança da estratégia do governo atual com esforços para a redução das operações de COMEX.

7. OBJETIVOS E METAS DO PLANO DE NEGÓCIOS

A meta é exportar 5 mil carrinhos no primeiro ano, com faturamento de US$ 500.000, no segundo ano alcançar a venda de 10mil carrinhos com faturamento de US$ 1.000.000,00 e, no quinto ano, alcançar a meta de 20 mil carrinhos/ano com faturamento de US$ 2.000.000,00. A lucratividade será objetivada em, no mínimo, 15% do valor exportado.

8. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico do BP é lançar um produto de grande sucesso nos países europeus e EUA, mas ainda não conhecido no mercado do Paraguai, alcançando inicialmente grandes players como hipermercados, supermercados e magazines e posteriormente fechar parceria com distribuidores locais com capacidade de estocagem e atendimento do varejo, para diminuir o prazo de entrega e custo logístico.

9. AÇÕES ESTRATÉGICAS NO PAÍS-ALVO

9.1 Estratégia de Produto

9.1.1 Ciclo de Vida de Produto

O carrinho de supermercado é um produto durável tendendo a ser patrimoniado pelo supermercado, tendo uma vida útil de 3 (três) a 5 (cinco) anos, mas vai depender da forma de utilização, do piso onde vai circular, da distância a ser percorrida, do peso médio transportado, se estará exposto às intempéries, dentre muitos outros

fatores que poderão encurtar sua vida útil. A expectativa de venda na reposição será de 10% a 20% de reposição ao ano.

9.1.2 Inovação Tecnológica – Mercadológica

O carrinho híbrido é uma novidade no mercado brasileiro e sul-americano, não existindo fabricantes locais, estando dependentes dos produtos fabricados na Europa, e seus lançamentos ficam totalmente inviáveis de aquisição pelo valor comercializado e custos de importação. Em estudo do país-alvo, não houve qualquer indício de lançamentos nos últimos anos.

9.1.3 Extensão e Profundidade da Linha de Produtos/Serviços

Para o lançamento inicial todos os recursos e esforços estarão concentrados no modelo de maior abrangência nos supermercados, o carrinho híbrido de 220 litros de cesto, mas com planejamento de lançamento após 1 (hum) ano, de dois outros modelos, o carrinho híbrido de 195 litros e o carrinho híbrido de 160 litros de cesto, todos com a versão de bebê-conforto. Outro lançamento, mas dependendo dos resultados dos demais, será o cesto com rodas para auxílio das compras rápidas e leves, com planejamento inicial de lançamento após 2 (dois) anos de atuação no mercado paraguaio.

Como será necessária a assistência técnica local para cumprimento da garantia de fabricação, serão realizados estudos em torno da viabilidade de oferecer os serviços de manutenção e reposição de peças desgastadas.

9.1.4 Patentes, Sua Vigência e Importância Relativa no País-Alvo

No mercado paraguaio, as patentes não representam alto risco, por influência cultural, mas como prevenção, os produtos lançados obterão suas patentes mundiais requeridas como forma de assegurar sua propriedade intelectual.

9.1.5 Importância da Marca

Inicialmente a ideia é lançar uma marca brasileira para conquistar a confiança do mercado paraguaio, futuramente será vista com bons olhos a possibilidade de utilização de uma marca local utilizada em supermercados, mas que ainda não tenha qualquer aproximação ou foco de marca.

9.1.6 Design do produto

Este sem dúvida será um dos maiores atrativos na comercialização/substituição dos produtos de mercado, pois atualmente o produto comercializado é total-

mente metálico com cesto em grade soldada, o que deixa o design totalmente comprometido e fácil de ser inovado.

O produto carrinho híbrido terá o cesto e toda parte superior de plástico injetado, apresentando um design extremamente inovador, transparecendo a sensação de higiene e conforto, além da diminuição do ruído. Sem dúvida, o design será o maior atrativo de venda.

Figura 8 Modelo de Carrinho Híbrido (Imagens Extraídas do Site do Fabricante Marsanz/ES)

Figura 9 Aplicação em Mercados (imagens extraídas do site do fabricante Marsanz/ES)

9.1.7 Embalagem do Produto

Pelo volume e disposição do produto, além da necessidade de percorrer grandes distâncias em containers, os carrinhos híbridos serão transportados encaixados e acoplados uns aos outros, como se formassem um vagão, com embalagens apenas nas partes plásticas que estarão sujeitas a riscos (danos), mas será mínima a necessidade de embalagens, pelo tipo de locomoção para armazenamento.

9.1.8 Sistema De Entrega, Rapidez E Pontualidade

Mesmo sendo apresentados estudos mais específicos nos próximos tópicos, em estratégias de produto pode-se afirmar que a logística obedecerá a um perfil ágil com um prazo de entrega de 30 a 45 dias após a requisição, sendo um diferencial em relação à concorrência das indústrias europeias que têm ofertado um prazo de 90 a 150 dias após requisição. O meio de transporte será pelo modal rodoviário, tendo um custo muito baixo e sendo outro grande diferencial com a concorrência, que terá que enfrentar de 30 a 45 dias de transporte marítimo.

A pontualidade fará parte da imagem da marca, portanto será cumprida satisfatoriamente, mesmo porque a distância de 1500 a 2000 km não justifica qualquer incidente.

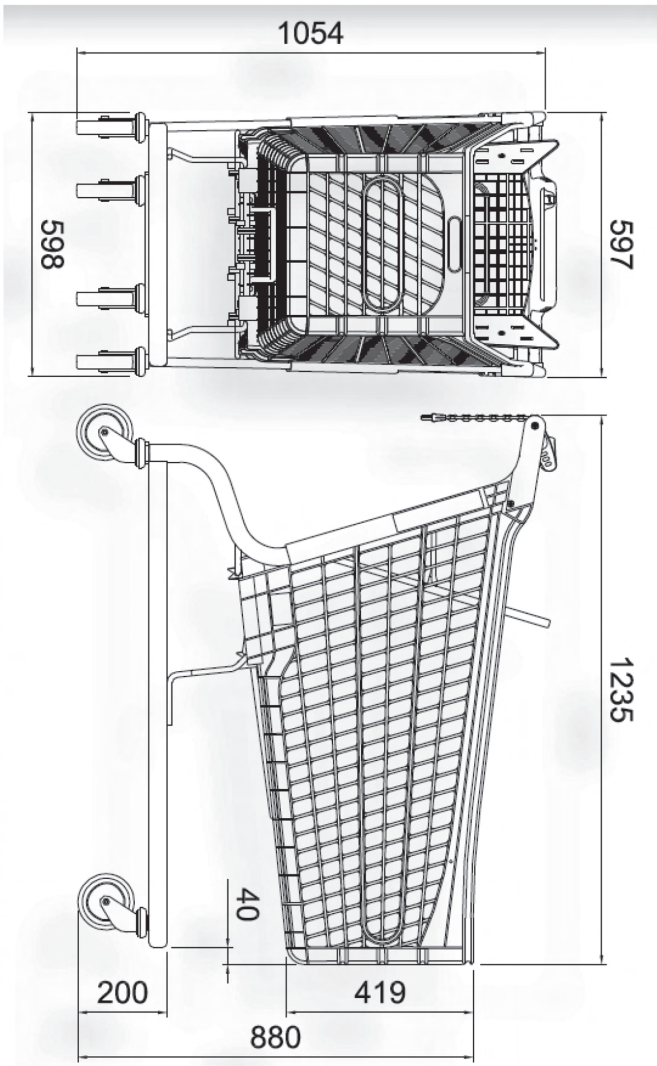
9.1.9 Propriedades Relacionadas à Performance

Como estratégia será apresentado o custo benefício relacionado à aquisição do carrinho híbrido ou substituição do atualmente utilizado em gradil metálico, com uma performance de durabilidade de 5 (cinco) anos, ou seja, 5x (cinco vezes) maior que o carrinho utilizado, além da possibilidade de substituição das peças avariadas de forma simples (aumentando a vida útil consideravelmente), sem contar com a valoração da marca do cliente por oferecer carrinhos aos usuários com design inovador, mais leve, com sensibilidade, melhor higienização e menor ruído.

9.1.10 Propriedades Físicas do Produto

Figura 10 Características Técnicas do Produto (imagens extraídas do site do fabricante Marsanz/ES)

CAPACIDAD EN LITROS	LARGO	ANCHO	ALTO	TIPO DE RUEDA	PESO KG.	DISTANCIA DE ENCAJABILIDAD mm.	X 5 CARROS mts.	X 10 CARROS mts.	X 15 CARROS mts.	X 25 CARROS mts.
220	1125	598	1054	Ø 125 - TIPO 3	21.1	255	2.14	3.42	4.69	7.24
				Ø 125 - TIPO 6	21.4					
				Ø 125 - TIPO 8	21.1					



9.1.11 Posicionamento do Produto em Relação ao Mercado

O produto já é consagrado como tendência do mercado norte-americano, europeu e asiático, atendendo a um formato de produto global, sem qualquer adaptação às necessidades locais.

Assim a estratégia seguirá no mesmo posicionamento do produto nos mercados supra, lançando um produto global, com possibilidade de customização da logomarca, padrão de cor e modelo de rodízio.

Partindo das informações de estudos realizados do mercado sul-americano, o objetivo do produto a ser lançado é de alcançar 20% (vinte por cento) do mercado paraguaio (considerado o mercado de produtos em metal) e 5% (cinco por cento) do mercado sul-americano, no prazo médio de 3 (três) anos.

O maior desafio será o convencimento do supermercado em investir o dobro de recurso em um produto que fará a mesma função do carrinho em gradil metálico, por isso o foco inicial será nos supermercados mais elitizados que têm como foco o atendimento aos clientes de tornemelhor padrão financeiro.

A expectativa é de que, no prazo de 10 (dez) anos, a empresa se torne líder de mercado, com um produto inovador com custos bem próximos aos carrinhos convencionais.

9.1.12 Qualidade do Produto

Tratando-se de um produto desconhecido pelo mercado sul-americano, a qualidade terá grande responsabilidade na consagração, crescimento e principalmente no convencimento do cliente em investir mais recursos em um produto que desempenhará a mesma função do produto em gradil metálico existente.

Os principais fatores avaliados pelo cliente serão:

- A funcionalidade do carrinho híbrido, que estará muito associada à qualidade dos rodízios, perfeito encaixe e movimentação das peças, que facilitarão a substituição de peças avariadas;
- Acabamento das peças plásticas, que deverão estar isentas de rebarbas cortantes, pontiagudas, manchas ou imperfeições provocadas por rechupes;
- Qualidade da MP empregada, para que seja garantida a durabilidade do carrinho híbrido com uma boa resistência as intempéries.

9.1.13 Forças e Fraquezas dos Produtos Concorrentes

Os produtos concorrentes, por serem em grande maioria europeus, trazem todo o benefício da força da qualidade e durabilidade.

As fraquezas também estão associadas às políticas europeias, com pouca flexibilização em negociações, além do prazo de entrega ser sob encomenda e muito longo.

9.1.14 Ações Prováveis da Concorrência e Neutralização

Não há muita expectativa de avanços da concorrência no mercado sul-americano, por requerer grandes investimentos de ferramental, além de equipamentos inexistentes para a fabricação de um produto similar.

A estratégia de neutralização será a realização de investimentos constantes em produtos similares, mas complementares, como carrinhos híbridos de 195 e 160 litros de cesto, cestos com rodízios para menores compras, que possibilitarão a escolha para o cliente de acordo com a necessidade. Estuda-se ainda a possibilidade de apresentar uma versão com chip "ID" para controle de movimentação e localização (antifurto).

9.2 Estratégias de Serviços Correlacionadas aos Produtos

9.2.1 A Importância dos Serviços na Oferta da Empresa, Vis-A-Vis a da Concorrência

Os serviços suplementares podem ser considerados de alta atratividade ao cliente, pois no plano de negócios Zurich será ofertado, além da garantia de fabricação de 1 (um) ano que poderá ser estendida a 3 (três) anos por um custo adicional de 15% (quinze por cento) do valor do produto, a manutenção dos carrinhos danificados com substituição das peças no prazo de 15 (quinze) a 30 (trinta) dias ao custo pré-determinado em tabela anexada ao contrato de venda.

Alternativa que a concorrência europeia deixa de ofertar por estar muito distante do Paraguai e não possuir assistência técnica local.

9.2.2 Investimentos Relacionados à Tecnologia da Informação, o Seu Impacto na Competitividade do Serviço Proposto

A princípio não há planejamento definido de investimento na tecnologia da informação, apenas a ideia de evolução do produto com a oferta do serviço de inclusão de chip "ID" como solução de mapear a localização do produto via satélite (para

evitar furto), bem como, mapear os trajetos percorridos internamente para melhoria dos estudos de layout do supermercado (como qual fileira os carrinhos mais percorrem, quantos metros percorrem diariamente etc).

Será outro serviço diferenciado indisponibilizado pela concorrência, mas requer estudos mais aprofundados de solução técnica e viabilidade de custo.

9.2.3 Possibilidades de "Tangibilizar" o Serviço e Reduzir as Incertezas da Compra

Para maior segurança ao cliente e atrativo comercial, a assistência técnica também poderá ser considerada diferencial, pois no ato da venda/compra será disponibilizada uma tabela de valores para cada serviço e peça passível de substituição/manutenção, com prazo e local da assistência técnica responsável pré-definidos.

Mais uma vez, a concorrência deixa de ofertar condições similares por não possuir assistência técnica local, o que aumenta as incertezas do cliente e dirige a preferência ao produto a ser lançado.

9.2.4 O Serviço de Entrega: "Gap" Existente Entre a Expectativa do Cliente e a Realidade do Serviço Oferecido (Incluindo Pré E Pós-Contato)

Estrategicamente serão estudadas, cliente a cliente, as expectativas para uma análise técnica comercial, onde serão pontuadas as necessidades em correlação às condições padrões para submissão à diretoria em reunião de análise de viabilidade e posterior aceitação ou recusa do compromisso imposto pelo cliente.

Como em qualquer serviço, diversos fatores influenciadores do resultado vão surgir, os quais ainda são desconhecidos, como MO local, logística entre cliente/local da prestação do serviço e recurso necessário / disponível para tal, pontos que serão analisados caso a caso com expectativa do melhor atendimento diante de cada circunstância.

9.2.5 Avaliação da Satisfação do Cliente

A Zurich é uma empresa certificada pela norma ISO 9001 e IATF 16949 e cumpre com os requisitos pós-venda, por meio dos procedimentos implementados para a avaliação da satisfação do cliente. Possivelmente serão aproveitados os procedimentos com algumas modificações, como idioma, formato e forma de abordagem, mas sempre mantendo o foco de avaliar e promover ações para resultados da melhoria contínua.

9.2.6 Atendimento ao Cliente

Como canal de atendimento ao cliente serão disponibilizadas 3 (três) modalidades preferenciais, com atendimento presencial, telefônico e eletrônico. Para o bom atendimento nas modalidades, haverá a disponibilidade de atendimento pessoal no prazo de até três dias úteis, contato telefônico com atendimento imediato em dias úteis e horário comercial e eletrônico com prazo de atendimento no próximo dia útil.

9.2.7 O Endomarketing

A motivação dos colaboradores será fomentada pelos objetivos pré-determinados pela alta gestão, que apostará no lançamento grandes investimentos na expectativa de alcançar a independência ao mercado brasileiro.

O objetivo já está planejado para alcançar o faturamento de 10% (vinte por cento) do faturamento bruto anual da Zurich, advindo da exportação do produto lançado ao Paraguai. Para que sejam alcançados os desafios serão elaboradas campanhas internas com premiações e conscientização da importância implementação.

9.3 Estratégia de Preços

Para formação de preço de nosso produto para o mercado paraguaio foram levados em conta diversos parâmetros, como reprecificação a partir do preço nacional, perfil do cliente, localização geográfica e cotação de frete.

9.3.1 Reprecificação a Partir do Preço Nacional

Para reprecificar a partir do praticado aqui no Brasil foi utilizado como base o guia de formação de preços da APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos).

Inicialmente reduzimos os impostos pagos nacionalmente para ter o valor livre de impostos e, a partir dele, iniciamos os cálculos para os Incoterms.

9.3.2 Perfil do Cliente

Em relação ao perfil do cliente, nosso objetivo é vender para grandes redes de supermercados, que atuam normalmente com cartas/convites para formação de parcerias, perfil de compra de grandes quantidades com margens mais justas, porém nesse ponto temos a vantagem de ser um produto ainda sem concorrência nes-

te mercado. Contando com contratos fechados por período, estudamos inicialmente a venda de 5mil unidades por ano.

Nesse perfil de cliente há grande sensibilidade a alterações de preços. Normalmente os preços negociados ficam vigentes por um período determinado a cada novo contrato ou aditamento.

9.3.3 Localização Geográfica

Como o Paraguai possui fronteira com o Brasil, a logística fica favorecida, pois deve ser preferencialmente por via rodoviária. O tempo de entrega também será diferencial em relação aos concorrentes da Europa.

9.3.4 Apresentação de Cotações

Nosso principal cliente opera com carta de cotações e solicita o envio de diferentes cenários de fretes, quando no Brasil, pede cotações de fretes nacionais, regionais ou loja a loja (door to door). Tomando como base este comparativo para a exportação, faremos as cotações para os Incoterms FOB e DDP.

Além das cotações em FOB e DDP, teremos ainda uma tabela com os mesmos Incoterms, porém com acréscimo de 15% como opção de serviço de manutenção citado anteriormente.

O Paraguai possui diversas opções para realização da logística, que vão influenciar diretamente no custo do frete. Possui grande volume de operações via hidrovias, porém essas vias são preferencialmente utilizadas para fomento das exportações do país. Dispõe também de barcaças para transporte de produtos importados.

9.3.5 Viabilidade Econômica

O primeiro passo para viabilidade é considerar a utilização do parque fabril existente, além da capacidade produtiva necessária. Porém em relação ao capital de giro inicial, efetuamos o estudo com recursos de terceiros, tornando o projeto viável de forma independente.

Considerando o preço de venda DDP de US$151,75 com cotação de R$3,78 e 1mil unidades, teríamos cerca de R$573.615,00 de receita por pedido. O custo para cada pedido será de R$429.713,00. Considerando ainda que temos prazos para pagamento de custos de 30 dias e recebimento desse valor em 90 dias, seria necessário o equivalente a três ciclos, cerca de R$1.300.000,00. Esse cenário considera a opção de tabela sem os serviços.

Outro ponto importante é que consideramos, em nosso custo para captação de recursos financeiros, a precificação de Hedge, para garantir o recebimento sem ficar exposto às variações cambiais.

Estamos considerando uma linha de ACC/ACE em bancos de primeira linha com prazo de vencimento em 90 dias, casado com nosso faturamento. O custo médio de uma linha dessas, com proteção cambial, está na casa de 13% a.a, ou 3,10% a.t (trimestre).

Nessa linha, a tomada de recurso se dá em D+0 e o pagamento em uma única parcela no vencimento, o limite de R$1,3MM pode ser tomado de forma parcial, e os pagamentos liberam novamente limites.

Em nosso cálculo, a cada recebimento, os 50% do lucro de 15% voltarão para o negócio (cerca de R$42.000,00), o que nos permitirá tomar menos recursos para cada pedido. Dessa forma, no quarto pedido, a necessidade não seria de R$429.713,00 e, sim, de R$387.308,00, e assim sucessivamente. Em 33 meses, nossa utilização da linha de ACC seria zero, e passaríamos a utilizar somente recursos próprios, podendo aumentar a margem de lucro.

Tabela 6 Formação de Preços sem Serviços

Preço unitário no mercado interno	R$ 606,00
(-) 5% IPI do produto final	R$ 30,30
(-)18% ICMS do produto final	R$ 109,08
(-)1,65% PIS do produto final	R$ 10,00
(-)7,6% Confins do produto final	R$ 46,06
(=) Preço final de exportação sem impostos internos	R$ 410,57
Taxa cambial 03/03/19 - R$3,78- Assim R$267,75 = US$70,83	
Preço unitário mercado interno e dólar	USD 108,61
(+) Embalagem mercadoria	USD 1,00
(+) Comissão Terceiros (5%)	USD 5,43
(+) Custo Financeiro (3,1%)	USD 3,37
(+) Margem de Lucro (15%	USD 16,29
(=) Preço unitário **EXW**	USD 134,70
(+) Frete interno	USD 2,17
(+) Seguro interno	USD 0,33
(=) Preço unitário **FCA**	USD 137,20
(+) Despesas portuárias	USD 0,00
(=) Frete unitário **FAS (free along side ship)**	USD 137,20
(+) Vistos consulares	USD 0,00
(+) Inspeção de mercadoria	USD 0,00
(+) Despesas de embarque (estiva)	USD 0,00
(+) Despesas despachante	USD 0,43
(+) Despesas portuárias Taxas	USD 0,00
(+) Despesas administrativas	USD 5,43
(=) Preço unitário **FOB**	USD 143,06
(+) Repasse custo do frete intenacional	USD 2,17
(=) Preço unitário **CFR (cost and freight)**	USD 145,23
(+) Repasse custo do prêmio seguro internacional	USD 4,34
(=) Preço unitário **CIF (cost, insurance and freight)**	USD 149,58
(+) Repasse despesas internas rodoviárias/aéreas	USD 0,00
(=) Preço unitário **CPT (cost, insurance and freight)**	USD 149,58

(+) Repasse despesas internas rodoviárias/aéreas	USD 0,00
(=) Preço unitário **CIP (cost, insurance and freight paid)**	USD 149,58
(+) Repasse logístico interno do país de destino	USD 0,00
(=) Preço unitário **DAT (delivery at terminal) >** CIF/CIP	USD 149,58
(+) Repasse despesas até o destino (menos desembaraço)	USD 0,00
(=) Preço unitário **DAP (delivery at place)**	USD 149,58
(+) Despesas logísticas com desembaraço	USD 2,17
(=) Preço unitário **DDP**	USD 151,75

Tabela 7 Formação de Preços com Serviços

Preço unitário no mercado interno	R$ 606,00
(-) 5% IPI do produto final	R$ 30,30
(-)18% ICMS do produto final	R$ 109,08
(-)1,65% PIS do produto final	R$ 10,00
(-)7,6% Confins do produto final	R$ 46,06
(=) Preço final de exportação sem impostos interno	R$ 410,57
Taxa cambial 03/03/19 - R$3,78- Assim R$267,75 = US$70,83	
Preço unitário mercado interno e dólar	USD 108,61
(+) Embalagem mercadoria	USD 1,00
(+) Comissão Terceiros (5%)	USD 5,43
(+) Custo Financeiro (3,1%)	USD 3,37
(+) Serviço de Manutenção (15%)	USD 16,29
(+) Margem de Lucro (15%)	USD 16,29
(=) Preço unitário **EXW**	USD 150,99
(+) Frete interno	USD 2,17
(+) Seguro interno	USD 0,33
(=) Preço unitário **FCA**	USD 153,49
(+) Despesas portuárias	USD 0,00
(=) Frete unitário **FAS (free alongside ship)**	USD 153,49
(+) Vistos consulares	USD 0,00
(+) Inspeção de mercadoria	USD 0,00
(+) Despesas de embarque (estiva)	USD 0,00
(+) Despesas despachante	USD 0,43
(+) Despesas portuárias – Taxas	USD 0,00
(+) Despesas administrativas	USD 5,43
(=) Preço unitário **FOB**	USD 159,35
(+) Repasse custo do frete internacional	USD 2,17
(=) Preço unitário **CFR (cost and freight)**	USD 161,53
(+) Repasse custo do prêmio seguro internacional	USD 4,34
(=) Preço unitário **CIF (cost, insurance and freight)**	USD 165,87
(+) Repasse despesas internas rodoviárias/aéreas	USD 0,00
(=) Preço unitário **CPT (cost, insurance and freight)**	USD 165,87
(+) Repasse despesas internas rodoviárias/aéreas	USD 0,00
(=) Preço unitário **CIP (cost, insurance and freight paid)**	USD 165,87
(+) Repasse logístico interno do país de destino	USD 0,00
(=) Preço unitário **DAT (delivery at terminal) >** CIF/CIP	USD 165,87
(+) Repasse despesas até o destino (menos desembaraço)	USD 0,00
(=) Preço unitário **DAP (delivery at place)**	USD 165,87
(+) Despesas logísticas com desembaraço	USD 2,17
(=) Preço unitário **DDP**	USD 168,04

9.4 Estratégias de Logística e Distribuição

O conceito de estratégia e sua imersão nas empresas teve enorme avanço nas últimas décadas, os consumidores foram o grande fator de impulsão dessa prática, uma vez que buscam sempre uma experiência agradável ao deixar a experiência de compra on-line, por compras físicas. Entretanto, as pequenas indústrias brasileiras e cooperativas, se comparadas à realidade de países desenvolvidos, não estão corretamente esclarecidas sobre movimentos econômicos estratégicos e oportunidades, o que dificulta a imersão destas empresas por si só no mercado internacional. A alternativa de internacionalização da ZURICH será por meio do carrinho híbrido, trazendo competitividade internacional e nacionalmente, sendo que tal carrinho é preferência de utilização dos consumidores que vão aos mercados, elevando o padrão de qualidade, experiência ao fazer as compras e lucratividade.

A Empresa tem a Visão de ser uma empresa comercial exportadora especialista no ramo de Injeção de termoplásticos, reconhecida internacionalmente pela sua eficiência, agilidade e competência. Sua Missão é a de oferecer aos seus clientes produtos de qualidade, visando ao crescimento das exportações e, consequentemente, suas receitas.

As exportações para o Paraguai são decorrentes de uma análise criteriosa de mercado. Possuindo uma superfície de 406.752 km2 e 32.207 quilômetros de rodovias, ocupa o oitavo lugar em área entre os países sul-americanos. Graças à sua localização na parte meridional da América do Sul, desempenha papel importante na interligação terrestre dos países desta parte do continente. Pretende ampliar suas rodovias em 3.200 km, além de novas manutenções em 15mil km em rodovias já existentes, substituir as velhas pontes de madeira e também criar uma segunda ponte interligando a cidade de Presidente Franco com Foz do Iguaçu.

Pela proximidade, tratando-se de Brasil x Paraguai, a melhor estratégia logística no transporte dos produtos é o modal rodoviário.

O produto será enviado embalado e montado, desta forma, poderá ser distribuído e até mesmo reexportado para o Brasil sem qualquer manuseio.

A importação se valerá dos incentivos fiscais da “Lei de Maquila”, que possibilita a isenção de impostos para a importação de maquinários e matéria-prima, tributando apenas em 1% do valor agregado na exportação do material acabado.

Para melhor eficiência do processo logístico e evitar um gap na execução deste serviço, a Zurich vai acompanhar a retirada da mercadoria até a entrega no distribuidor ou importador. E os pagamentos dos produtos, na fase inicial, serão realizados mediante pagamento antecipado e, com o estreitamento da relação, esta prática poderá ser revista para até 90 dias. Porém, as amostras serão enviadas sem custo ao intermediador, para que sejam feitos os trabalhos de desenvolvimento do material no mercado local.

Serão utilizados os NCMs 8716.80.00 (Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios – reboques e semirreboques, para quaisquer veículos; outros veículos não autopropulsados; suas partes – outros veículos) e 3923.10.90 (Plásticos e suas obras – artigos de transporte ou de embalagem, de plásticos; rolhas, tampas, cápsulas e outros dispositivos para fechar recipientes, de plásticos – caixas, caixotes, engradados e artigos semelhantes – outros), ambos categorizados na seção Outros.

Como forma de diminuir os investimentos iniciais serão importados e desenvolvidos os moldes da China. A empresa selecionada via cotação, que tiver o melhor preço, até então, será a responsável por esse desenvolvimento. A exportação será na modalidade DDP, com prazo médio de 90 dias para recebimento, via cobrança documentária. O molde terá seu peso aproximado em 36mil kg com dimensões de 1750x1600x1800, com prazo de entrega entre 120 a 150 dias. O desenvolvimento do molde/modelo deve ser em plástico e de 220 litros, com bebê-conforto e capaz de suportar até 235 kg de seu peso total ao final do processo.

Nosso principal diferencial com relação às nossas concorrentes localizadas na Europa é justamente o fator do prazo de entrega, custo logístico e custo do produto, além da utilização de rodízios "Tente" (Alemão), atualmente considerados os mais consagrados no segmento, que proporcionam a sensação de conforto ao usuário e garantem a vida útil prolongada do carrinho.

A produção máxima estimada será de 480 carrinhos/dia equivalente a uma capacidade anual de até 144mil carrinhos, produção necessária para suprir a necessidade do mercado brasileiro e sul-americano.

De forma a atender toda essa demanda em totalidade praticaremos a *Distribuição Híbrida*, pela qual podemos fazer contato diretos com os distribuidores, grandes players por meio de contratos, assim como atender de forma direta os pequenos grupos. Podem ser eleitos também distribuidores que possam ser autorizados a ofertar o produto incluindo sua própria margem de lucro, de forma que sejam responsáveis por toda a parte logística do processo de ponta a ponta. Em tese seria feita uma grande revenda nos isentando de quaisquer responsabilidades com a venda do produto, apenas monitorar para que ele seja entregue em perfeitas condições, uma vez que levará o nome de nossa empresa. O percentual de lucro a ser transferido para estas entidades será de 5 a 10% para representação comercial e de 15 a 20% para revenda.

9.5 Estratégias de Comunicação

9.5.1 Operacionalização da Estratégia

A principal ferramenta para identificar e prospectar novos clientes é a internet, uma vez que ela possibilita localizar redes de supermercados que possuem sede ou

filiais no Paraguai. Entretanto, esta ferramenta pode, em algumas ocasiões, ser pouco efetiva tendo em vista as diversas vezes em que as opções "Entre em Contato" ou "Fale Conosco", regularmente presentes nos sites destes mercados, não surtem efeito ou nem ao menos permitem obter um retorno do e-mail enviado.

Por este motivo faz-se necessário a diversificação do método de prospecção de clientes. Com base nesta diretriz de diversificação, entendemos que, além da internet, as principais frentes de atuação para estabelecer contato com os clientes são: telefone, associações comerciais (ALAS e CAPASU) e *Trade Fairs* (feiras e exposições).

9.5.1.1 Internet

Nesta ferramenta atuaremos através da mala direta. Proveremos informações técnicas, fotos, apresentação institucional e site da empresa, como cartão de visita. Além da mala direta, também exploraremos a internet de modo intenso para a divulgação on-line dos produtos e da empresa em função do baixo custo.

9.5.1.2 Telefone

Contato direto da Zurich ou de seu representante comercial por telefone para apresentar a empresa e os produtos. Com a potencialização da globalização, o telefone aparece como uma ferramenta importante e de fácil acesso que permite o contato mais próximo com o cliente.

9.5.1.3 ALAS

Desde agosto de 2018, o Paraguai assumiu a Vice-Presidência da Asociación Latino-americana de Supermercados (ALAS) e, portanto, tem papel fundamental nas decisões e diretrizes do mercado de supermercados na América Latina.

A ALAS, fundada em 1986, é uma associação regional sem fins lucrativos integrada por instituições, câmaras de comércio, associações e federações que representam as importantes cadeias de supermercados em 18 (dezoito) países da América Latina, Estados Unidos e Caribe.

A ALAS aparece como uma possível interface com os clientes uma vez que atua em diversas frentes do segmento como, por exemplo:

- Fomentar o intercâmbio informativo e as boas práticas no que se refere ao setor e às atividades dos supermercados;
- Manter relações com governos dos países associados;

- Participar em negociações internacionais que exijam um maior intercâmbio comercial na América Latina;
- Cooperar, apoiar e manter permanente contato com as associações e membros afiliados;
- Integrar novas associações e nações.

Além do acima exposto, a ALAS também promove e coordena eventos e reuniões especializados no setor, seja através de workshops internacionais ou feiras e eventos.

9.5.1.4 CAPASU

A *Cámara Paraguaya de Supermercados* (CAPASU) é uma associação nacional que reúne os maiores e mais importantes supermercados e hipermercados do Paraguai. Atualmente essa associação conta com a filiação de mais de 70 supermercados por todo o país e aparece, portanto, como o principal meio de intermediação entre a Zurich e os potenciais clientes dentro do território paraguaio.

As principais atribuições da CAPASU são:

- Prezar pelo bom funcionamento dos supermercados no país, como meio de contribuir com o barateamento do custo de vida nacional, sob a base da estabilidade e/ou redução dos preços;
- Promover a criação e funcionamento de estabelecimentos educativos que ministrem a educação técnica e comercial;
- Realizar estudos das incidências fiscais e dos custos financeiros sobre os principais artigos e produtos de necessidade básica;
- Propor às autoridades bancárias, oficiais e particulares os regimes de crédito e condições de financiamento a taxa de juros mais baixa possível para a compra de mercadorias, maquinários, equipamentos e instalações para os supermercados afiliados;
- Prover aos associados todo o tipo de assessoramento e informações atualizadas no que tange organização e gestão de supermercados;
- Compilar dados estatísticos, estudos e informações sobre todos os assuntos que interessem ao giro comercial dos supermercados.

As principais grandes redes de supermercados, e consequentemente potenciais grandes clientes da Zurich, associadas à CAPASU são:

- Supermercado El País;
- Supermercados Gran Via;
- Grupo Leon Center S.A.;
- Supermercado Herrero;
- Supermercado H&V;
- Kingo Supermercados;
- Supermercado Archi;
- Deli Market;
- City Market.

9.5.1.5 Feiras e Exposições

Apesar de envolverem custos elevados para participação, as feiras e exposições podem auxiliar a fixar a imagem da marca e, principalmente, apresentar as tendências de design mundial, uma vez que este exerce certa influência na decisão por inovação dos supermercados.

De acordo com o guia "Como Exportar – Paraguai", elaborado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), as principais feiras e exposições comerciais são:

- Expo Santa Rita, que tem lugar em maio na cidade de Santa Rita, próxima a Ciudad del Este;
- Expo Mariano Roque Alonso, realizada no mês de julho na cidade de Mariano Roque Alonso;
- Expo Paraguay-Brasil, organizada pelo Foro Brasil Paraguai e pela Embaixada do Brasil em Assunção, com edições anuais que ocorrem geralmente em setembro ou outubro.

Além das feiras e exposições indicadas pela APEX, destaca-se também a Expo Capasu, realizada no fim de outubro pela CAPASU e que reúne os principais supermercadistas do Paraguai.

Para a participação em cada evento, sugere-se um pacote de material promocional e de divulgação composto por:

- Folders (de no máximo duas laudas) contendo informações básicas e técnicas deste produto específico;
- Mídia destacando o portfólio da empresa;

- Catálogo de produtos com descrições, ilustrações e testemunhos;
- Vídeos que deverão ser exibidos no estande;
- Brindes (canetas, chaveiros, cadernos etc.). Os brindes devem conter a logomarca da Zurich.

9.5.2 Orçamento de Comunicação

A empresa tem como diretriz destinar 0,5% do total de seu faturamento para a verba de marketing e comunicação. Deste montante, parte será reservada exclusivamente para o mercado externo de acordo com o volume de negócios de cada região.

Exclusivamente sobre o Paraguai, os custos estimados de publicidade, simulados com base nos valores do mercado nacional, estão demonstrados na tabela abaixo. Posteriormente estes valores deverão ser cotados e efetivados com fornecedores e agências locais.

Tabela 8 Orçamento de Comunicação

Mídia	Circulação	Tipo de Audiência	Total da verba	Frequência de Anúncio
Internet	Mídia eletrônica	Clientes potenciais	USD 5.000,00	Por seis meses, podendo ser estendido por mais seis meses.
Catálogos e folhetos	Impresso	Clientes potenciais	USD 5.000,00	Catálogo: detalhamento técnico; Folheto: ilustrativo – 1 folha
Feiras	Evento	Empresarial e Clientes potenciais	USD 10.000,00	Anual ou conforme a frequência das exposições.

REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL. **Formação de preço.** Disponível em: https://portal.apexbrasil.com.br/?s=forma%C3%A7%C3%A3o+de+pre%C3%A7os. Acesso em: 10 jul. 2019.

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SUPERMERCADO. **Asociación Latinoamericana de Supermercado**. Disponível em: https://alasnet.org/. Acesso em: 10 jul. 2019.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Inteligência Comercial. **Como Exportar**: Paraguai. Brasília, DF. Ministério das Relações Exteriores, 2016.

BANK, The World. **The World Bank**. Disponível em: https://www.worldbank.org/en/home. Acesso em: 10 jul. 2019.

BANK, The World. **DOINGBUSINESS. Medindo a regulamentação do ambiente de negócios**. Disponível em: https://portugues.doingbusiness.org/pt/doingbusiness. Acesso em: 09 jul. 2019.

CAPASU. **Inicios del Supermercadismo en el Paraguay**. Disponível em: http://capasu.org.py/historia/. Acesso em: 10 jul. 2019.

GOVERNO DO MATO GROSSO DO SUL. **Perfil de Mato Grosso do Sul**. 2016. Disponível em: http://www.ms.gov.br/institucional/. Acesso em: 10 jul. 2019.

MARSANZ. **Carros de autoservicio hibridos**. Disponível em: https://marsanz.es/wp-content/uploads/2021/05/carros-de-autoservicio-hibrido-espa%C3%B1ol.pdf. Acesso em: 10 jul. 2019.

10º

Assessoria em Produção de Pães Orgânicos Congelados CAPAN

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Turma GE_14N - Osasco
Andreia Junko Yoshida
Carlos Roberto Leme de Almeida Prado Junior
Claudemir Aquino dos Santos
Márcio Alves Souza
Nuno Miguel de Sousa Fernandes

Orientador
Prof. Dr. Luís Eduardo Machado

Sumário

Resumo	**633**
Sumário Executivo	**635**
1. Estruturação do Negócio	**637**
2. Análise de Mercado	**638**
3. Gerenciamento do Processo Produtivo/Operacional	**666**
4. Gerenciamento de Pessoas	**683**
5. Responsabilidade Socioambiental	**698**
6. Posicionamento Estratégico	**704**
7. Planejamento das Variáveis Mercadológicas	**707**
8. Justificativa de Vendas e Custos	**734**
9. Estrutura Legal, Tributária e Fontes de Recursos	**765**
10. Planejamento da Abertura da Empresa	**775**
11. Conclusões, Desafios e Riscos	**780**
12. Planejamento Financeiro	**782**
Referências	**802**

Resumo

O presente Plano Integrado de Negócios baseia-se no fornecimento de um pacote completo de serviços, podendo ser chamado de Projeto Piloto, e soluções que permitam à empresa contratada entregar uma fábrica ou central de produção de pães orgânicos congelados, em total condições de funcionamento de maneira simples e prática ao comprador.

Apresentando de forma antecipada todos os custos que serão utilizados para o projeto, incluindo materiais, aquisições e mão de obra, o projeto visa a total aplicação em forma de assessoria para a produção de pães orgânicos congelados, sendo possível identificar a necessidade do cliente para lhe indicar as melhores decisões a serem tomadas.

Seguindo o modelo *Turn Key*, a assessoria gerenciará cada projeto de forma única, baseando-se em um criterioso controle de qualidade, mitigação de riscos e prazos de entrega para a completa satisfação dos clientes.

Marcando presença desde a criação do plano de construção do Projeto Piloto, considerando sempre o melhor custo-benefício para o resultado esperado, com isso indicaremos para os clientes desde o melhor layout a ser utilizado até o equipamento mais moderno e adequado para a sua aplicação.

Durante o processo de obras, todo o suporte e atenção serão fornecidos à equipe em campo, garantindo a conclusão do projeto no prazo definido para a entrega das chaves com tudo pronto para que alcancem grandes resultados.

PALAVRAS-CHAVE: *Turn Key*, plano integrado de negócios, assessoria, pão, orgânico, layout.

Sumário Executivo

O projeto empresarial da CAPAN requer um investimento inicial de R$665.694,32 com uma TIR – taxa interna de retorno de 63,15 % ao ano. As projeções de fluxo de caixa foram conservadoras, considerando uma taxa média de contratação para seis projetos anuais, com um valor unitário por contrato de R$ 380.000,00 e um faturamento bruto, no primeiro ano, estimado em R$ 2.280.000,00.

A empresa optará pelo sistema Simples Nacional com o enquadramento no CNAE 7020-4/00 – *Assessoria, consultoria, orientação e assistência em gestão, negócios, finanças, economia e sustentabilidade em relação ao meio ambiente*.

A CAPAN será instalada na Bela Vista, bairro situado na cidade de São Paulo, localizado no lado ímpar da avenida Paulista, número 1439 – 14º andar, salas 143 e 144. Considerada um dos principais centros financeiros da cidade, a avenida revela sua importância como polo econômico, condizente com o perfil da empresa. O imóvel escolhido para sua instalação se encontra em excelente estado de conservação e ótima localização por se tratar da principal avenida da cidade.

Os Clientes serão empresas e empresários do ramo de panificação orgânica congelada em busca de um serviço caracterizado por aconselhamento, em que o consultor ajuda o cliente a potencializar sua capacidade para atingir os objetivos da organização. Auxiliando na análise e solução de problemas de ordem prática e a difundir técnicas de gestão bem-sucedidas fazendo com que o cliente assuma em partes iguais a responsabilidade pelo resultado do trabalho.

A tendência é de que haja expansão do negócio à medida em que cresce a relação da importância do processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa com a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais de empresas nas tomadas das decisões.

Os diferenciais competitivos citados acima e aliados a outros fatores externos contribuem para o sucesso do negócio, como o crescimento da consciência da população em manter uma vida mais saudável e equilibrada, o aumento do poder aquisitivo da população brasileira e o mercado do setor em crescimento com a abertura de novas padarias e empresas voltadas para a panificação orgânica.

Como resultado de pesquisa primária observou-se que as maiores insatisfações dos clientes com as padarias existentes são a falta de diversidade de produtos saudáveis e orgânicos e a baixa qualidade dos produtos existentes. Muitos clientes consideram importante contar com uma padaria orgânica próxima à sua residência ou seu local de trabalho, sendo primordial a diversidade e a qualidade dos produtos para conquistar sua preferência.

Para isso a proposta consiste em desenvolver uma assessoria completa para a produção, armazenamento e transporte dos produtos até o ponto de venda de forma a oferecer uma grande variedade de produtos com qualidade para agregar valor à marca comercializadora.

O modelo de gestão será baseado em competências, por se tratar de um conceito moderno, desenvolvido em função dos perfis profissionais que proporcionem maior produtividade, identificando assim os pontos de excelência e os pontos de carência de cada cliente, suprindo lacunas e agregando conhecimento. Este modelo permite associar os objetivos estratégicos da empresa contratante às dimensões funcionais da empresa contratada.

Com base em todo o exposto não restam dúvidas sobre a atratividade do projeto CAPAN.

Retorno financeiro acima da média de mercado, localização privilegiada do escritório físico e uma cuidadosa estratégia voltada para a excelência em qualidade dos serviços prestados garantem o sucesso da empresa.

1. ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO

1.1 Descrição do projeto

Intitulado CAPAN, o projeto se trata de uma assessoria Turn Key, focada em entregar o projeto totalmente pronto, no qual serão trabalhados os pontos necessários para a estruturação de uma central de produção ou fábrica produtiva com a estrutura voltada para a produção de pães orgânicos congelados.

1.2 Missão do negócio

Atender às necessidades do mercado por meio de assessoria com firme e estruturado conhecimento de forma ética e lucrativa.

1.3 Visão do negócio

Em 2022, sermos a melhor e a maior assessoria Turn Key voltada para a panificação orgânica congelada do estado de São Paulo, expandindo nossa liderança para servir melhor nossos contratantes.

1.4 Valores do negócio

- Ética
- Integridade
- Comprometimento
- Diversidade
- Pessoas
- Resultados
- Tempo

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Análise dos Fatores Externos

2.1.1 Tendências Econômicas

A ocorrência de eventos importantes, tais como a greve dos caminhoneiros, a Copa do Mundo e a definição do quadro eleitoral com a eleição do então candidato à Presidência da República, Sr. Jair Messias Bolsonaro, de orientação de direita e liberal no campo econômico, tem influenciado o cenário positivo, a princípio, para este ano em que as expectativas poderão exceder o resultado pífio dos anos de 2017 e 2018.

Conforme quadro a seguir, divulgado pela CNI – Confederação Nacional da Indústria[1] , a perspectiva ascendente no índice de confiança do empresário em 63,2, no mês de novembro de 2018 (o mais alto em oito anos), ou seja, bem acima da média histórica 54,2, denota o clima de otimismo, ainda que com cautela, pois está previsto no radar político, este ano, a discussão em torno da Reforma da Previdência no Congresso Nacional, na tentativa por parte do governo de reduzir o abismo fiscal com gradual controle do déficit público (gasto além do arrecadado) e retomar o caminho da guinada econômica com responsabilidade.

Figura 1 Componentes do Índice de Confiança do Empresário Industrial

Fonte: CEI/CNI.

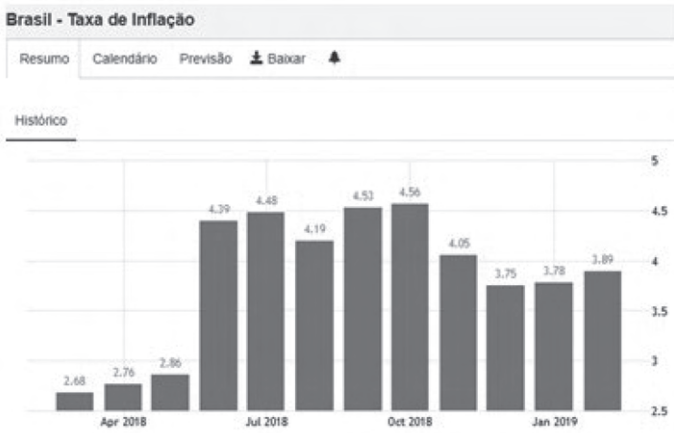
O cenário macroeconômico para este ano tenderá a apresentar condições favoráveis para o crescimento sustentável e de longo prazo, que exigirá esforço por parte dos agentes do governo em controlar a inflação. Conforme gráfico abaixo divul-

1 Confederação Nacional da Indústria (CNI). Economia Brasileira. 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/6a/3f/6a3fd7cb-67e5-42a2-9d2a-6d673f33bd64/economia_brasileira_2018_dezembro_2018_novo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

gado pelas fontes do website *Tradingeconomics* e IBGE[2] , o IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo encerrou em 3,75% (dezembro de 2018), bem abaixo do centro da meta estipulada pelo Banco Central do Brasil em 4,5%.

Para este ano, a previsão será no aumento do índice, ainda que suave, sem que provoque rompimento ou pico de inflação que desordene a economia.

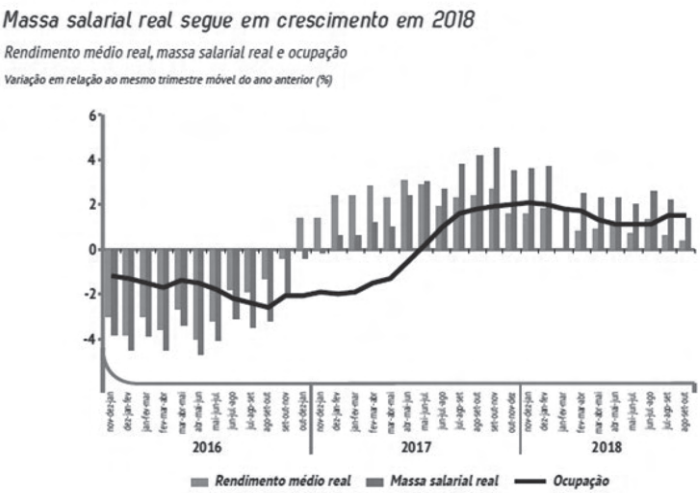
Figura 2 Evolução da Taxa de Inflação Dentro de um ano no Brasil



Fonte: Tradingeconomics e IBGE.

Outro dado bastante positivo é a tendência no crescimento: do rendimento médio real da massa salarial real e da curva da ocupação ao longo de cada trimestre, conforme gráfico abaixo divulgado pelo CNI com dados do IBGE[3] , após os resultados pífios nos anos de 2015 e 2016.

Figura 3 Massa Salarial Real Segue em Crescimento em 2018



Fonte: CEI/CNI.

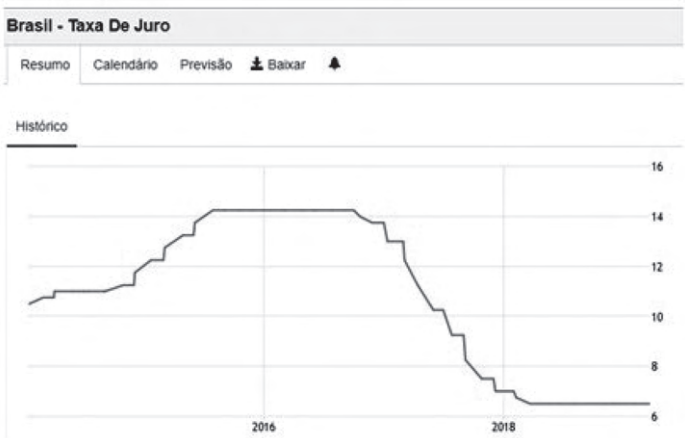
2 TRADINGECONOMICS. **Brasil – Taxa de inflação. 2019**. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/inflation-cpi>. Acesso em: 03 abr. 2019.

3 Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Economia Brasileira**. 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/6a/3f/6a3fd7cb-67e5-42a2-9d2a-6d673f33bd64/economia_brasileira_2018_dezembro_2018_novo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

A tendência é de que, em 2019, os efeitos serão paulatinamente melhores, sobretudo no que tange à adoção de medidas de cunho liberal tais como: programas de concessão e privatização de ativos públicos (infraestrutura), diminuição da ação do Estado, maior controle dos gastos públicos por meio de condução da política fiscal responsável, favorecimento do investimento para segmentos de médio e pequeno porte, via BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, e bancos públicos com aumento gradual da liquidez na economia.

A taxa básica de juros, por sua vez, está em 6,5%, vide gráfico a seguir, divulgado pelo website *Tradingeconomics* com dados do Banco Central do Brasil[4], mantida no patamar histórico mínimo desde final de abril de 2018, e a tendência será na manutenção ou no aumento leve limitado a um por cento, o que significará estabilidade no cenário macroeconômico e que as instituições financeiras tenderão a repassar taxas competitivas para os demandantes por financiamentos (consumo das famílias/iniciativa privada), estimulando a competição, ainda que de forma tímida, na redução do spread bancário (diferença entre a remuneração que o banco paga ao aplicador individual para captar recurso e o quanto esse banco cobra para emprestar o mesmo dinheiro aos indivíduos) com estímulos à capacidade econômica por meio do aumento da liquidez no mercado.

Figura 4 Evolução da Taxa de Juros no Brasil



Fonte: *Tradingeconomics* e Banco Central do Brasil.

É possível relacionar que os índices macroeconômicos supracitados estarão devidamente controlados e que não haverá espaço, no curto prazo, para desestabilização da economia brasileira para este ano.

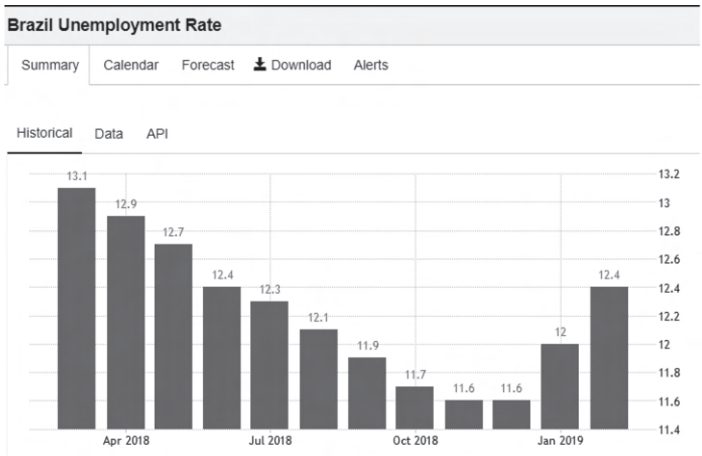
4 TRADINGECONOMICS. Brasil – Taxa de juros. 2019. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/interest-rate>. Acesso em: 03 abr. 2019

Se, por um lado, a taxa de inflação e os juros apresentam quadro de estabilidade, por outro, a taxa de desemprego permanecerá no patamar em estado de atenção, conforme divulgado pela fontes do website *Tradingeconomics* com dados do IBGE[5], acima de dois dígitos, cerca de 11,6% em dezembro de 2018, subindo paulatinamente em 2019, alcançando 12,4% em fevereiro de 2019 (mesmo patamar de junho de 2018 para efeitos comparativos), ou seja, há indícios de que o mercado de trabalho não deverá reagir na velocidade almejada pelo governo.

É indubitável considerar que há grande contingente de capital humano trabalhando no mercado informal e pessoas desalentadas (aquelas que desistiram de procurar em emprego) que não entram nas estatísticas oficiais, vítimas da externalidade negativa causada por anos de recessão.

Da perspectiva do segmento industrial, a ociosidade na produção ainda permanecerá alta e não haverá espaço para recuperação consistente nos próximos meses e a todos estes fatores soma-se o fato de que a produtividade brasileira está "patinando" há muitos anos (exceto o setor do agronegócio), muitas vezes agravada pela ausência de qualificação (ensino precário e atrasado) ou pela existência de entraves em termos de legislação que impõem amarras ao empreendedor em investir na qualificação da mão de obra.

Figura 5 Evolução da Taxa de Desemprego no Brasil



Fonte: *Tradingeconomics* e IBGE.

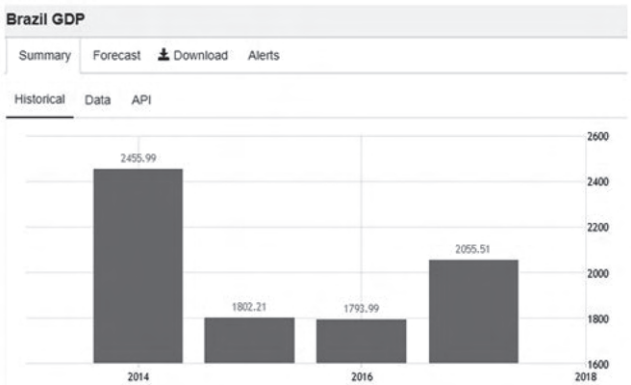
Do aspecto do Produto Interno Bruto, após tombo apresentado em 2015 e 2016, conforme gráfico abaixo divulgado pela *Tradingeconomics* com dados do

5 TRADINGECONOMICS. **Brasil – Taxa de Desemprego. 2019.** Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/unemployment-rate>. Acesso em: 03 abr. 2019.

Banco Mundial[6] , com o agravamento do quadro recessivo nunca visto na história do Brasil, nos anos de 2017 e 2018, a economia recuperou-se do seu pior momento e buscará, neste ano, manter a trajetória do crescimento.

É fato que apenas a partir de 2023, a atividade econômica voltará ao patamar de 2014, desde que sejam feitos esforços e sacrifícios tais como: Reforma da Previdência, programa de privatizações e concessões, investimento na atividade produtiva, entre outros.

Figura 6 Comportamento do Crescimento Econômico do Brasil de 2014 a 2017



Fonte: *Tradingeconomics* e Banco Mundial.

Segundo dados estimados da CNI[7] por meio dos dois quadros abaixo, a estimativa para expansão será de 1,3% em 2018 e 2,7% em 2019, muito embora a previsão para o último ano seja bastante animadora.

Espera-se que o crescimento, num intervalo entre 1,5% e 2% nos próximos anos, propicie o início do ciclo virtuoso de retomada sustentável da atividade econômica capaz de atrair investimentos na economia com capacidade de criação de empregos formais e a CAPAN deverá auxiliar os seus clientes na expansão dos negócios a reboque do crescimento econômico.

6 TRADINGECONOMICS. **Brasil – GDP "Produto Interno Bruto". 2019**. Disponível em: <https://tradingeconomics.com/brazil/gdp>. Acesso em: 03 abr. 2019.

7 Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Economia Brasileira**. 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/6a/3f/6a3fd7cb-67e5-42a2-9d2a-6d673f33bd64/economia_brasileira_2018_dezembro_2018_novo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Tabela 1 Estimativa do PIB 2018 e 2019

Estimativa do PIB para 2018
Variação projetada (%)

	COMPONENTES DO PIB	Taxa de variação (%)
Ótica da demanda	Consumo das famílias	2,1
	Consumo do governo	0,2
	Formação bruta de capital fixo	5,1
	Exportações	3,0
	(-) Importações	10,0
Ótica da oferta	Agropecuária	0,4
	Indústria	1,3
	Indústria extrativa	0,5
	Indústria de transformação	2,1
	Indústria da construção	-0,5
	Serviços ind. de utilidade pública	1,5
	Serviços	2,5
	PIB	1,3

Estimativa do PIB para 2019
Variação projetada (%)

	COMPONENTES DO PIB	Taxa de variação (%)
Ótica da demanda	Consumo das famílias	2,9
	Consumo do governo	0,5
	Formação bruta de capital fixo	6,5
	Exportações	5,0
	(-) Importações	7,0
Ótica da oferta	Agropecuária	2,0
	Indústria	3,0
	Indústria extrativa	2,7
	Indústria de transformação	4,8
	Indústria da construção	0,3
	Serviços ind. de utilidade pública	1,8
	Serviços	2,5
	PIB	2,7

Fonte: CNI.

Portanto, considerando as variáveis macroeconômicas supracitadas, o cenário para a economia brasileira é de crescimento, ainda que de forma paulatina, e não há como descartar a possibilidade de os clientes solicitarem os serviços da CAPAN, e que com o aumento da massa salarial por conta do mercado formal do trabalho e as tendências que serão exploradas mais adiante, é fato que os consumidores estarão ávidos por consumir produtos saudáveis, sustentáveis e nutritivos (oportunidade em potencial); por outro lado, o aumento no número de concorrentes e o cenário adverso causado pela não aprovação da Reforma da Previdência poderão prejudicar os negócios da CAPAN de forma significativa pelo fato de que a economia entrará em processo de desaquecimento e ciclo recessivo.

2.1.2 Tendências Políticas

A Reforma Trabalhista, aprovada em 2017, flexibilizou a relação capital e trabalho com regras claras, objetivas e com previsibilidade. Soma-se ao fato da discussão, ainda em 2019, da Reforma da Previdência, que, caso seja aprovada, propiciará a formação do ambiente extremamente favorável em torno da capacidade do governo em controlar as contas públicas, ou seja, equilíbrio e rigor fiscal.

Essa iniciativa positiva trilhará o caminho para a estabilidade e poderá ser acompanhada de: crescimento econômico sustentável com inflação controlada, geração de empregos formais, aumento da confiança do consumidor e dos empresá-

rios, alocação de investimentos em atividades primordiais na economia (indústria, infraestrutura, agricultura).

O fato é que o governo precisará articular bastante com o Congresso Nacional no sentido de formar base aliada sólida para aprovação de matérias extremamente importantes; contudo, a falta de experiência em lidar com coalizões (liderança política) e a concepção de que as ações do presidente não serão pautadas com o que ele menciona como a "Velha Política", gestos esses poderão influenciar negativamente na relação entre os dois poderes em torno da aprovação dos planos que serão propostos pelo Executivo.

A estratégia, no curto prazo, será influenciar de forma positiva os membros do Parlamento e atender às demandas específicas na concessão de cargos no segundo e terceiro escalão para que o governo tenha êxito nas negociações para votação de projetos de lei que requerem aprovação de 3/5 da totalidade dos parlamentares nas duas Casas, como as Propostas de Emendas à Constituição (PEC´s).

É importante também destacar que a Reforma Tributária poderá entrar na agenda do governo, a posteriori a discussão da Reforma da Previdência, com o propósito de simplificar (redução da alíquota para as empresas de 34% para 15%) e unificar impostos (em torno do Imposto sobre Valor Agregado (IVA) em nível federal, mas cascateando para as demais esferas da administração pública (estados e municípios) e a perspectiva de que a descentralização dos recursos terá o propósito de alcançar todos os locais de forma eficiente e com rapidez, e os cidadãos serão impactados diretamente pelas decisões tomadas pelo poder municipal.

A ideia da diminuição do Estado com menos intervencionismo, de estabelecimento de regras claras com segurança jurídica em prol da classe empresarial (redução da burocracia), da perspectiva do engajamento dos parlamentares na aprovação de temas importantes para o país e da participação da sociedade em geral: formadores de opinião, acadêmicos, consultores, iniciativa privada, entre outros, poderá criar ambientes extremamente favoráveis para que a CAPAN ponha em prática a execução dos projetos aos seus clientes.

2.1.3 Tendências de Legislação

A CAPAN deverá levar em consideração que o mercado de alimentos é altamente regularizado e normatizado, cuja referência em termos de legislação, boas práticas e preceitos de qualidade é determinada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)

Nesse sentido, segundo documento do SEBRAE, "Boas práticas na panificação e na confeitaria da produção ao ponto de venda"[8] , deverão ser consideradas as seguintes diretrizes/normas:

8 SEBRAE. **Boas Práticas na Panificação e na Confeitaria** - Da Produção ao Ponto de Venda. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Encarte%20Boas%20Praticas.pdf> Acesso em: 10 fev. 2019.

1) Portaria no 326, 30 de julho de 1997, para as indústrias de alimentos, independentemente do porte;

2) Resolução RDC nº 275/2002, desenvolvimento, implementação e manutenção de oito Procedimento Operacional Padrão (POP);

3) Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, para aquelas que incorporam serviços de alimentação, alterada pela Resolução RDC nº 52, de 29 de setembro de 2014.

A CAPAN identifica que não haverá mudanças significativas em termos de legislação que causarão impactos substantivos, salvo o caso da externalidade positiva em termos de implementação de leis severas com diminuição nas quantidades de açúcar e sódio na indústria, por exemplo, que poderão favorecer o crescimento no mercado de alimentos funcionais com apelo saudável, sustentável. A CAPAN, nesse sentido, deverá antecipar suas ações, oferecer subsídios e suporte aos clientes, rastrear e monitorar as decisões a serem tomadas nas esferas municipal, estadual e federal, que possuem a prerrogativa de influenciar o ambiente de negócios pela imposição de leis, normas, regras e diretrizes.

2.1.4 Tendências tecnológicas

A sociedade em geral estará cada vez mais conectada, e a CAPAN permanecerá constantemente alinhada com as transformações tecnológicas (digitalização e desenvolvimento orientado por inteligência artificial), pois a rapidez por que passa o ciclo do produto (máquinas e equipamentos) e do serviço exigirá esforços internos em priorizar o senso de urgência, competitividade e criticidade no desenvolvimento de soluções que trarão resultados palpáveis para os clientes.

Para poder competir numa economia globalizada, que exigirá cada vez mais soluções de alta qualidade, versáteis, ágeis, práticas, a CAPAN aliará tecnologia tradicional (rádio, TV, mídias em geral), de ponta (smartphones com aplicativos, redes sociais, websites, e-commerce) e profissionais do mais alto gabarito nas áreas técnicas e administrativa.

Vislumbra-se que, no médio e longo prazo, as conexões permanentes via smartphones por meio dos aplicativos, websites, e-commerce, das redes sociais facilitarão o fluxo de comunicação com maior interatividade, velocidade perante os clientes, sobretudo com o advento das tecnologias 5G e *blockchain*, tendências essas que, segundo reportagem do site especializado em tecnologia *Blockmaster*[9] , trarão

9 Blockmaster. **Blockchain é uma das 5 tendências digitais para as empresas em 2019**. 2018. Disponível em: <https://www.blockmaster.com.br/noticias/blockchain-e-uma-das-5-tendencias-digitais-para-as-empresas-em-2019/>. Acesso em: 04 abr. 2019

conexões rápidas capazes de influenciar gostos, experiências únicas, tendências, transparência, democratização no acesso a determinado produto, serviço, redução de custos (sem a necessidade de intermediação de autoridades em cobrar por transações/fee), por exemplo.

A perspectiva no aumento da interação por conta dos ambientes altamente conectados e coordenados propiciará experiências únicas e imersivas com foco na solução, atendimento das demandas do mercado; a CAPAN, por sua vez, deverá prover suporte e soluções de médio e longo prazo aos clientes por meio da tecnologia tradicional (rádio, TV, mídias em geral) e de ponta (smartphones com aplicativos, redes sociais, websites, e-commerce) com alto apelo para o consumo em torno de alimentos saudáveis, sustentáveis e nutritivos, atingindo grande parte do nicho de mercado, com aumento na demanda por projetos, propiciando economia de escala e sustentabilidade no modelo de negócios da CAPAN.

2.1.5 Tendências Internacionais:

O acirramento das tensões entre a China e Estados Unidos, as duas principais economias do planeta (13 e 20 trilhões de dólares em PIB, respectivamente em 2018, segundo dados divulgado no website do Fundo Monetário Internacional (FMI),[10] tem agravado a instabilidade nas trocas comerciais entre os países.

Figura 7 PIB das Maiores Economias em 2018

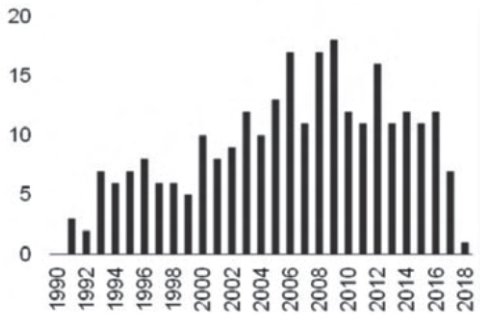
Fonte: FMI.

A política protecionista e conflituosa levada a cabo pelo presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, tem ocasionado choques entre os países em que o

10 FMI. **Produto Interno Bruto dos países – Preços correntes. 2019**. Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/ITA/BRA>. Acesso em: 04 abr.2019

multilateralismo e a negociação tem sido alvos de constantes ataques por parte do líder americano, o que acarretará o aumento da instabilidade e imprevisibilidade nas ações dos agentes econômicos ao redor do mundo, e o Brasil não foge à regra. Para corroborar o argumento, no gráfico abaixo, divulgado pela empresa *Costdrivers* com dados do Banco Mundial[11] , os números de acordos regionais tenderão a cair nos próximos anos por conta dos atritos entre países, na contramão das experiências anteriores de maior integração regional entre os países com a eliminação de barreiras alfandegárias e não alfandegárias.

Figura 8 Número de Acordos Regionais



Fonte: Banco Mundial.

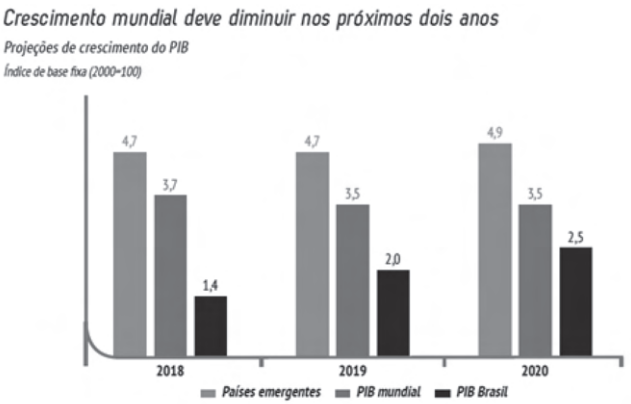
Ademais, as negociações em torno da saída do Reino Unido da União Europeia, mais conhecida pela expressão *Brexit* tem agravado enormemente o cenário negativo internacional, um tremendo caos, tendo em vista que as incertezas catalisam movimentos nacionalistas e antiglobalização, e que muitas vezes a imposição de decisões unilaterais, assimétricas e desproporcionais minimizam a perspectiva de ganho mútuo em torno de acordos equilibrados entre os países, enfraquecendo os esforços legítimos de negociações em organismos participativos.

Por enquanto, não há como prever os resultados efetivos das ações acima; contudo, os efeitos colaterais serão sentidos por conta da diminuição na corrente de comércio entre os países, vide gráfico abaixo divulgado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), com os dados divulgados pelo Fundo Monetário Internacional (FMI)[12] que o crescimento mundial será negativamente impactado por conta da "guerra comercial" entre os países com diminuição da liquidez em termos de fluxo de Investimentos Externos Diretos (IED's).

11 *Costdrivers*. **Como as mudanças políticas e macroeconômicas vão afetar os departamentos de compras em 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.costdrivers.com/wp-content/uploads/2018/11/Tend%C3%AAncias2019.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2019.

12 Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Economia Brasileira**. 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/6a/3f/6a3fd7cb-67e5-42a2-9d2a-6d673f33bd64/economia_brasileira_2018_dezembro_2018_novo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Figura 9 Crescimento Mundial Deve Diminuir nos Próximos Dois Anos



Fonte: FMI.

Da parte do cenário econômico interno da China, o governo tem feito intervenções para alavancar o PIB para além dos 6,5% anuais a fim de aquecer a economia local e voltá-la para consumo e serviço no esforço da manutenção dos investimentos nos patamares desejados.

Da parte do cenário econômico interno americano, o *Federal Reserve System* (FED), o Banco Central do país, tem mantido a taxa de juros no patamar estável, o que favorece a manutenção do dólar entre R$ 3,85 a R$ 4,00 sem perspectivas de solavancos ou aumento na taxa, e os investimentos nos países emergentes, como é o caso do Brasil, não serão afetados.

Para a CAPAN, a estabilidade da economia internacional, sobretudo no mercado cambial, é primordial para a concretização dos projetos aos clientes, pelo fato de que parte do maquinário, componentes, peças e matérias-primas serão importados, com preços estabelecidos no mercado internacional.

A previsibilidade no ambiente dos negócios trará sustentabilidade e lucratividade para a CAPAN e, qualquer impacto exógeno, sejam solavancos causados por crises nos países centrais (saída do Reino Unido da União Europeia, guerra comercial, decisões unilaterais) ou nos países emergentes e vizinhos (caso da Argentina) poderão impactar negativamente no projeto, sendo variáveis constantemente monitoradas pela CAPAN.

2.1.6 Tendências Demográficas e Sociais

A população brasileira está passando por processo de transformação rápida em que a base da pirâmide etária se encontra cada vez mais reduzida em detrimento do topo que não para de crescer. É importante mencionar que esse caso não é exclusivo dos países em desenvolvimento, como o Brasil, muito pelo ao contrário, trata-se de tendência mundial.

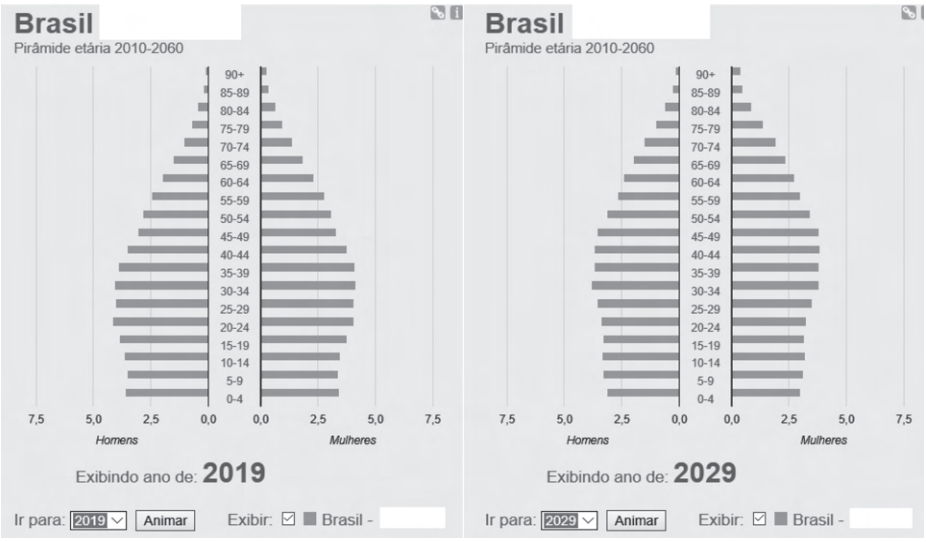
Para a CAPAN, é importantíssimo compreender os movimentos demográficos e sociais, pois há surgimento de duas gerações de consumo que merecem destaque:

1) A parcela da geração jovem (conhecida por "Geração Y" ou *millennials* – nascidos entre o período de década de 80 até o ano 2.000), que estará cada vez mais habituada com as grandes transformações tecnológicas (mídias sociais, aplicativos, velocidade de informação) que lhes permitirão ter mais interações, conexões com produtos, serviços e pessoas em qualquer lugar e tempo. Essa parcela da população passou por períodos de crescimento econômico e transformações sociais (políticas públicas de inclusão social, mercado de trabalho);

2) A parcela conhecida por *baby-boomers* – geração nascida após a Segunda Guerra Mundial que, por conta das melhores condições econômicas, sanitárias, educacionais, tem apresentado aumento na expectativa de vida com potencial em consumir produtos e serviços.

Ambos os públicos deverão influenciar diretamente na tendência do consumo de produtos saudáveis, sustentáveis e nutritivos, conforme as figuras abaixo divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE)[13] sobre a projeção da pirâmide etária brasileira nos anos de 2019 e 2029, em que a base da pirâmide tenderá a encurtar. A CAPAN, por sua vez, deverá focar nesses nichos de mercado.

Figura 10 Pirâmide Etária Brasileira nos Anos de 2019 e 2029



Fonte: IBGE.

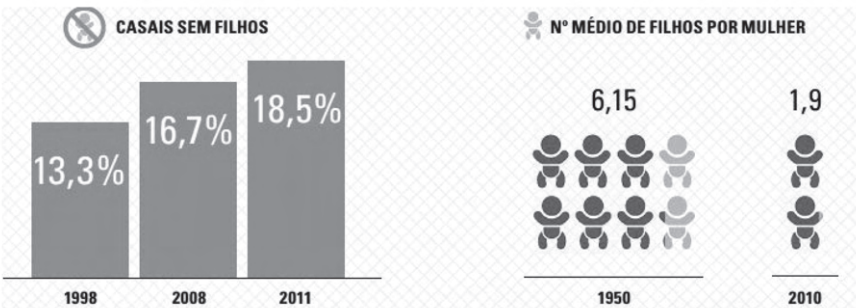
13 IBGE. **Projeção pirâmide etária brasileira**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 14 abr. 2019.

Além desses movimentos supracitados, é importante destacar a estrutura familiar brasileira que passa por transformações:

3) O empoderamento feminino, alta escolaridade e consequentemente democratização do acesso ao mercado de trabalho; as mulheres terão poder de influenciar as decisões de consumo, e isso refletirá na queda da taxa de fecundidade para níveis inferiores a dois filhos por mulher, vide gráfico abaixo, segundo artigo técnico do SEBRAE[14] com dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE);

4) O aumento no número de pessoas que têm optado por morar sozinhas ou casais sem filhos, sendo 13,3% em 1998, subindo para 18,5% em 2011, segundo artigo técnico do SEBRAE[15] com dados do Instituto Brasileiro de Geografia, esses indivíduos serão considerados consumidores em potencial na expectativa de adquirir produtos práticos, rápidos e nutritivos.

Figura 11 Estrutura Familiar Brasileira



Fonte: IBGE.

A crescente urbanização, o aumento no grau de instrução, o empoderamento feminino, o apetite da sociedade por tecnologia, a existência de duas gerações completamente diferentes e de casais sem filhos, por exemplo, exercerão influência no mercado para que a indústria forneça alimentos saudáveis, sustentáveis e a preços competitivos em contraposição àqueles altamente calóricos e pouco nutritivos.

14 SEBRAE. **Tendências no Consumo de Alimentos**. 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdcb9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/%24File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

15 SEBRAE. Tendências no Consumo de Alimentos. 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdcb9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/%24File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Para corroborar esse argumento, segundo artigo técnico do SEBRAE[16] , os consumidores são bastante conscientes, informados e cobram da indústria em geral o fornecimento de alimentos mais saudáveis, sem abdicar do sabor.

Se por um lado, a CAPAN deverá monitorar de tempos em tempos os movimentos de vários segmentos da sociedade, auxiliar e munir os seus clientes sobre a melhor forma de atendê-los com propostas arrojadas e foco nas necessidades com base no oferecimento de produtos de qualidade e nutritivos; por outro, a CAPAN deverá também estar atenta ao identificar o ingresso de novos entrantes e concorrentes no mercado.

2.2 Descrição dos Produtos/Serviços

A CAPAN surgiu da oportunidade que os sócios identificaram no segmento de panificação – a carência de conhecimento técnico específico em fabricação de pães orgânicos congelados.

Esse é o grande diferencial do negócio, o conhecimento técnico dos sócios, que tiveram suas carreiras desenvolvidas em grandes indústrias de panificação associadas ao *know-how* em empresas de pequeno e médio porte como padarias e supermercados.

A assessoria oferecerá aos seus clientes uma gama completa de serviços, desde assessoria para a produção, com avaliação de processos, avaliação do parque de equipamentos, e de toda a cadeia de *Supply Chain*, armazenamento e transporte dos produtos até o ponto de venda. Projetos *turn key* (termo "chave na mão"), no qual todo o processo é de inteira responsabilidade da CAPAN, entregando o pacote completo de soluções e serviços, como projeto, infraestrutura, implantação, treinamento, operação, e o cliente receberá a obra completa em funcionamento, evitando dessa forma reclamações causadas por diversos prestadores de serviços.

A CAPAN oferecerá aos seus clientes um pacote de serviço com treinamentos de legislação, elaboração e treinamento de manual de Boas Práticas de Fabricação entre outros, a seguir.

2.2.1 Diagnostico da Área

A CAPAN oferecerá aos seus clientes um diagnóstico empresarial de acordo com suas necessidades. O principal objetivo é identificar por meio do diagnóstico as oportunidades na empresa voltadas a melhoria de processos, otimização de recursos, identificação de gargalos produtivos e desperdícios, redução de custos e necessidade de investimentos em inovações tecnológicas.

16 SEBRAE. **Artigos técnicos 8 – Padarias têm oportunidades de crescimento com pães funcionais.** 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/artigos-tecnicos-panificacao/Artigo%20t%C3%A9cnico%208%20-%20P%C3%A3es%20funcionais.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

Esse serviço possibilitará às empresas obterem o diagnóstico situacional dos processos e dos principais pontos de melhoria alinhados às expectativas dos stakeholders e seus interesses.

2.2.2 Mapeamento dos Processos

O mapeamento de processo é uma das etapas mais importante do projeto, pois é a fase em que se identifica os principais pontos de melhorias que a empresa busca.

O mapeamento se inicia com o levantamento de informações e serão agendadas visitas técnicas nas instalações da empresa do cliente, levantamento dos principais relatórios gerenciais e realização de entrevistas com gestores e colaboradores para obter informações detalhadas dos processos. O Consultor realiza uma análise extensiva dos processos organizacionais.

Os consultores da CAPAN possuem um amplo conhecimento no segmento de fabricação de pães orgânicos congelados, sendo capaz de dimensionar e orientar sobre a aquisição de todos os equipamentos produtivos. Oferecerá um estudo completo do layout da planta, propondo um novo layout ou adequações no existente, aumentando a capacidade produtiva, propondo redução do *lead time* de processo, melhorando fluxo dos processos, redução no custo do produto, redução no quadro de colaboradores com automação de etapas produtivas e adequação a legislações vigentes.

O alinhamento entre a CAPAN e o cliente é primordial para que o projeto seja bem sucedido.

2.2.3 Plano de Mudança e Correções

Nessa etapa serão apresentados os planos de mudanças e correções de acordo com o mapeamento e identificação dos pontos de melhorias. No processo podem ocorrer mudanças de implementação imediata, que não exigem altos investimentos, por exemplo, a correção de rotas produtivas, alocação de mão de obra, e implementações a médio e longo prazo, que necessitam de investimento em tecnologia, trocas de equipamentos ou necessidade de reformas estruturais.

Após a definição das prioridades é definido um cronograma de atividades com prazos determinados e responsáveis.

2.2.4 Projeto Conceitual e Executivo

A CAPAN fornecerá a seus clientes a elaboração de projetos personalizados, desde o projeto conceitual até a especificação detalhada no projeto executivo. Todos os projetos serão realizados com base em normas técnicas e legislações vigentes.

Dentro do projeto conceitual, o objetivo é definir as características básicas do projeto e o desempenho almejado na obra para que seja possível estimar o custo e prazo de execução. Serão definidos os fluxos de produção, fluxo de produto em processo, fluxo de materiais, fluxo de resíduos e fluxo de pessoas, por exemplo. É uma fase caracterizada por estudos preliminares, anteprojeto, estudos de viabilidade técnica e econômica.

No projeto executivo é realizado o detalhamento construtivo de todos os itens do projeto, consiste no conjunto dos elementos necessários e suficiente para execução completa da obra ou serviço, além dos desenhos que representem todos os detalhes construtivos elaborados com base no projeto conceitual aprovado.
O projeto executivo será constituído por um relatório técnico contendo componentes da obra, como materiais descritivos, cálculos estruturais, desenhos, especificações técnicas e executivas, cronograma e planilhas de orçamento.

2.2.5 Execução e Acompanhamento

Após a aprovação do projeto conceitual e executivo que é a formalização e validação das melhorias propostas, inicia-se a fase de execução do projeto. Nessa etapa é definido um cronograma do projeto com prazos e responsáveis por cada atividade. A fase de execução consiste em colocar em prática todas as tarefas planejadas de acordo com o que foi contratado. A execução não é isolada das fases anteriores: pode haver revisões de projetos, prazos, custos e mudanças no escopo.

Os consultores da CAPAN acompanharão toda a execução do projeto, fornecedores contratados e realizará reuniões periódicas para alinhamento de cronograma, alinhamento das próximas atividades garantindo dessa forma a entrega no prazo e custo estimado.

2.2.5.1 Treinamento Legislação do Segmento

A CAPAN oferece, entre sua variedade de operações, consultoria e treinamento das legislações no segmento de fabricação de pães orgânicos congelados, atuando como consultores em sua planta produtiva e em ambiente de treinamento para sua equipe de qualidade, engenharia e produção, realizados in company ou nas próprias instalações da CAPAN.

2.2.5.2 Elaboração de Manual de Boas Práticas de Fabricação

A CAPAN, por meio de sua equipe, pode atuar na qualidade de seu produto, analisando seu processo produtivo, elaborando o manual de boas práticas de fabricação por meio de:

- Controles produtivos;
- Análise de produtos;
- Qualificação de equipamentos;
- Qualificação de fornecedores;
- Qualificação de armazenagem;
- Análise sobre desvios de qualidade, com elaboração de planos de ação sobre o problema;
- Elaboração de procedimentos operacional padrão, a fim de assegurar que seus processos produtivos sejam seguros e garantam um processo robusto que, com repetibilidade e sem desvios, assegurem a qualidade de seu produto.

2.3 Descrição dos Diferenciais do Negócio e Criação se Valor

Um dos principais diferenciais de negócios da CAPAN é a assessoria especializada na fabricação de pães orgânicos congelados na modalidade *Turn key*, ou seja, a CAPAN entrega aos seus clientes o projeto completo, com prazos definidos no cronograma, centralizando as responsabilidades em uma única empresa, isentando os clientes da necessidade de relação com diversos fornecedores e inúmeros contratos para gerenciar, para que possam se dedicar à sua atividade fim.

Segundo Kotler (2000):

> A proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo; é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta. [17]

Todos os projetos serão conduzidos de forma personalizada de acordo com as necessidades e diferenciais de cada negócio de atuação dos clientes, gerando dessa forma uma proposta de valor para os serviços prestados. A satisfação dos clientes será medida periodicamente e não somente no final de cada entrega dos serviços, dessa forma será possível realizar as correções de rotas no decorrer do projeto.

17 KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p.59

2.4 Análise dos Clientes

Os principais clientes da CAPAN serão padarias, supermercados e indústrias de panificação com dois a 65 anos de atuação, que possuem produtos focados para o público A e que pretendem investir de R$ 550.000,00 a R$ 3.000.000,00 em uma central de produção.

Em todo território brasileiro há mais de 70 mil padarias conforme quadro a seguir:

Tabela 2 Número de Padarias por Estado

Estado	Quantidade de padarias
Roraima	108
Rondônia	183
Tocantis	191
Acre	222
Mato Grosso do Sul	312
Amazonas	559
Amapá	573
Piauí	649
Mato Grosso	882
Sergipe	1059
Pará	1216
Distrito Federal	1216
Paraíba	1372
Ceará	1498
Espírito Santo	1477
Pernabuco	1796
Alagoas	1960
Maranhão	2131
Goias	2190
Bahia	2632
Rio Grande do Norte	3607
Paraná	4148
Santa Catarina	4587
Rio Grande do Sul	6675
Minas Gerais	7100
Rio de Janeiro	8140
São Paulo	14040
TOTAL	**70523**

Fonte: ABIP (posição de 17/05/2018).

A CAPAN terá capacidade de atender todo o Brasil, mas terá como estratégia inicial a prospecção na região Sudeste onde grande parte dos seus clientes potenciais estão localizados.

Atualmente as padarias oferecem uma enorme gama de produtos que colocam o setor de panificação no segundo lugar entre os setores de alimentos. Com isso as empresas do setor tiveram que investir em novas tecnologias, novos maquinários como balcões refrigerados, novos layouts das lojas, congelamento de massas de pães, entre outros, para atender a essa demanda de novos produtos.

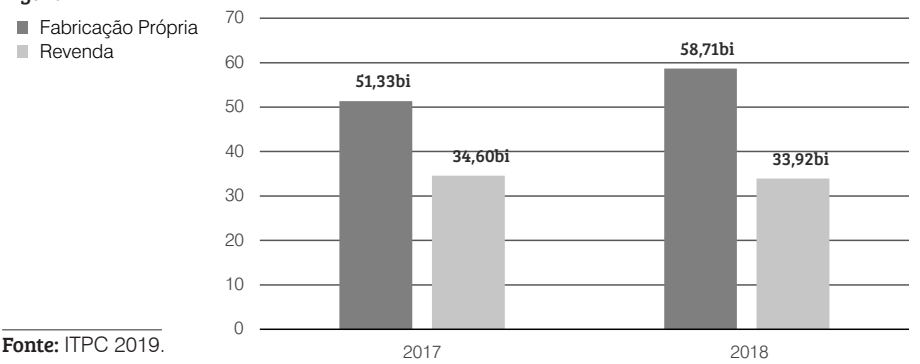
Com a transformação dos modelos de negócios de panificação e o surgimento de modelos de padarias mais inovadoras, o empresário panificador está reinvestindo o resultado desse crescimento em melhoria da arquitetura, ambientes de suas lojas, investimento em novos produtos, levando a tecnologia e a forma de trabalho da padaria para centrais de produção e para os modelos industriais. As centrais de produção são constituídas de pequenas redes de padarias para otimizar a operação e garantir a mesma qualidade dos produtos em todas as unidades da rede.

O estudo "Balanço e tendência do mercado de panificação e confeitaria"[18], divulgado em 2018 pela ABIP – Associação Brasileira da Industria da Panificação e Confeitaria, traçou sete tendências conforme a Europain 2018, a feira internacional que ocorre na França de dois em dois anos e que reúne profissionais e empresas do ramo de panificação. Houve um grande destaque em produtos na linha da saudabilidade, com farinhas orgânicas, pães com grãos e cerais, e uso de corantes naturais. A farinha de trigo orgânica vem ganhando cada vez mais espaço no setor, pois este tipo de farinha é cultivado sem o uso de fertilizantes, agrotóxicos, respeitando as características do solo e preservando o meio ambiente. Na Europa, os consumidores são mais instigados a buscar informações sobre a procedência dos ingredientes, porém, no Brasil, para identificar a autenticidade dos produtos orgânicos é preciso checar, no rótulo do alimento, o selo do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica (SisOrg).

Como o diferencial da CAPAN é a assessoria especializada na fabricação de pães orgânicos congelados, as tendências do mercado propiciam muitas oportunidades de negócios.

Segundo a projeção de desempenho das panificadoras e confeitarias de 2018, o faturamento deste setor com a produção própria representaram 66,39%, ou seja, R$ 58,71 bilhões, e o faturamento de produtos para revenda representaram 33,61%, R$ 33,92 bilhões.

Figura 12 Valor de Faturamento



Fonte: ITPC 2019.

18 ABIP – **Balanço e Tendências do mercado de panificação e confeitaria**. Disponível em http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf Acesso em: 10 fev. 2019.

Esse resultado demonstra que a fabricação própria traz um ganho de faturamento mais relevante para as empresas, dessa forma estimula os investimentos internos das empresas em novos equipamentos, repaginação de layouts e novas tecnologias.

2.4.1 *Segmentação Mosaic Business*

O Mosaic Business oferece informações valiosas para que as empresas possam criar estratégias consistentes e direcionar seus negócios de forma mais efetiva. Segundo a segmentação Mosaic Business existem sete grupos e 54 segmentos que compõe o mercado.

Os clientes da CAPAN se enquadram nas seguintes classificações, segundo o Mosaic Business:

- B05 – Médias Perenes: médias empresas estáveis com faturamento anual entre 3,6 e 30 milhões;
- B07 – Pequenas, Tradicionais e Estabilizadas: pequenas empresas que possuem sócios maduros, com mais de 50 anos de idade. O faturamento anual fica entre 360 mil e 3,6 milhões e todas possuem mais de 20 anos de operação;
- B08 – Microempresas Veteranas e Estáveis: empresas e microempresas experientes e estáveis, com baixo risco de crédito. Possuem mais de 20 anos e faturamento entre 60 e 360 mil reais ao ano. A maioria dessas empresas ficam na região sul e sudeste;
- C10: Comerciantes Experientes e de Sucesso: microempreendedores individuais do setor do comercio com indicadores financeiros positivos tanto dos sócios como das empresas. Possuem mais de 20 anos, baixo risco de crédito e faturamento anual máximo de 60 mil reais;
- C12: Comércio em Ascensão: empresas com pouco tempo de existência, entre dois e cinco anos, são pequenos comércios, com faturamento anual entre 360 mil e 3,6 milhões de reais, que estão indo muito bem. A maioria dos sócios majoritários possui ensino superior completo e pertence à classe social média ou alta;
- C13: Sócios Experientes: empresas do setor de comércio, que faturam de 360 mil a 3,6 milhões de reais por ano, cujo comando está nas mãos de sócios muito experientes. Em sua maioria, os sócios majoritários possuem mais de 40 anos e são empresários estabilizados;

- D19: Médias novas no pedaço: empresas de médio porte, com menos de cinco anos de existência e faturamento anual entre 3,6 e16 milhões. A maioria do setor do comércio;
- D20: Novos Comércios: empresas pequenas do setor de comércio com menos de dois anos de existência, com faturamento anual entre 360 mil e 3,6 milhões de reais;
- F46: Pequenas Indústrias: industrias de pequeno porte e microempresas.

2.5 Análise dos Concorrentes

Não existe um concorrente direto da CAPAN, pois as empresas existentes no mercado não entregam serviços *turn key*, com o fornecimento de um pacote completo de serviços e soluções, e entrega da obra em total condições de funcionamento. As empresas concorrentes possuem um foco maior em treinamentos e serviços de consultoria e são mais focadas em pequenos empreendimentos, como padarias e supermercados.

Concorrente A

O Concorrente A oferece treinamentos e consultoria em parceria com a ABIP – Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria. Oferece informações e orientações a empresários do segmento de panificação de modo a aperfeiçoar e tornar mais eficaz a administração dos seus empreendimentos.

O preço médio para um projeto de acordo com as premissas do projeto piloto *turn key* é de R$ 1.200.000,00.

Pontos Fortes:

- Sócio proprietário possui 25 anos de experiência no segmento de panificação;
- Fornece ampla gama de serviços;
- Possui escritórios em três regiões (SP, MG e ES);
- Mantém forte parceria com a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria) e o ITCP (Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria).

Pontos Fracos:

- Preço alto;
- Soluções pré-definidas através de catálogos de produtos;
- Não possui conhecimento técnico para fabricação de pães orgânicos congelado;
- Foco maior no varejo.

Concorrente B

O Concorrente B é uma padaria artesanal brasileira voltada para inovação e arte, com influência de origem francesa e italiana. Em seu portfólio, além de produtos, possui também uma consultoria com propostas para inovar o modelo de negócio em panificação, desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos e treinamentos de colaboradores.

O preço médio para um projeto de acordo com as premissas do projeto piloto *turn key* é de R$ 285.000,00.

Pontos Fortes:

- Sócio proprietário possui conhecimento técnico para a produção de pães diferenciados;
- Atua fortemente com pesquisa e desenvolvimento e melhoria de produtos existentes.

Pontos Fracos:

- Não atua com projetos estruturais ou melhoria na planta fabril;
- Pouco tempo de atuação na indústria de panificação;
- Atua na fabricação de produtos específicos com baixa escala produtiva.

Concorrente C

O Concorrente C é uma consultoria com foco em desenvolvimento de novos produtos, correções na linha de produção, gerenciamento de produção, treinamento de pessoal e otimização da linha de produção.

O preço médio para um projeto de acordo com as premissas do projeto piloto *turn key* é de R$ 420.000,00.

Pontos Fortes:

- Sócio proprietário possui 28 anos de experiência no segmento de panificação;
- Foco em panificação industrial (grandes escalas);
- Atua fortemente com pesquisa e desenvolvimento e melhoria de produtos existentes;
- Atuação em todo o território nacional.

Pontos Fracos:

- Não atua no mercado de pães orgânicos congelados;
- Não possui página de internet. Apenas página de Facebook;
- Não atua com projetos estruturais ou melhoria na planta fabril.

2.6 Análise dos Fornecedores e Parcerias

A homologação de fornecedores que irão compor os projetos é de extrema importância, quando falamos de serviços *turn key*, pois a garantia da entrega dependerá do comprometimento e qualidade de materiais e serviços das empresas contratadas. Os fornecedores contratados pela CAPAN deverão seguir altas premissas de qualidade para que o projeto seja entregue com excelência.

Principais fornecedores para a abertura do escritório e fornecedores para os projetos:

Tabela 3 Fornecedores Iniciais

Fornecedor	Material/ Serviço	Condições de Compras	Oportunidades/ Ameaças
Pacto Engenharia Ltda	Serviços e materiais de reforma civil	10% Sinal/ 90% 30ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Aciek Montagens Técnicas Ltda	Materiais e serviços adequação bombeiros	15 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Múltipla Soluções	Materiais e serviços de divisórias	50% sinal, 30% entrega material, 20% 45 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Aciek Montagens Técnicas Ltda	Serviços e materiais elétricos	20% sinal, 15ddl obra, 50% entrega	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Adalta Engenharia Ltda.	Serviços de instalação de ar-condicionado	20% sinal, 80% 20 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Minimal Design para escritórios	Mobiliário para escritório	45 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Tiotto Regular	Serviço de consultoria nos órgãos públicos	30% sin al, 70% aprovação das licenças	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Dell Computadores	Notebook	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Americanas.com	Impressoras, bebedouro	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
SMS	No break	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.

Nespresso	Cafeteria	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
A. Dias ar-condicionado	Equipamentos de ar-condicionado	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Berliner Luft	Ventiladores	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Extra	Geladeira	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Upperseg	Equipamento de PABX (telefonia)	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Magazine Luiza	Aparelhos de telefone	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Ponto Frio	TV	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 4 Fornecedores para os Projetos *Turn Key*

Fornecedor	Material/ Serviço	Condições de Compras	Oportunidades/ Ameaças
Pacto Engenharia Ltda	Serviços e materiais de reforma civil	10% Sinal/ 90% 30ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
S.A.O. Segurança Contra Incêndio	Materiais e serviços adequação bombeiros	15 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Aciek Montagens Técnicas Ltda	Serviços e materiais elétricos	20% sinal, 15ddl obra, 50% entrega	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Adalta Engenharia Ltda.	Serviços de instalação de ar - condicionado	20% sinal, 80% 20 ddl	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Tiotto Regular	Serviço de consultoria nos órgãos públicos	30% sinal, 70% aprovação das licenças	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
A. Dias ar - condicionado	Equipamentos de ar - condicionado	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.

Berliner Luft	Ventiladores	À vista	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Múltipla Montagem	Divisórias e forros	À prazo	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.
Industria de máquinas para panificação Progresso	Equipamentos de panificação	À prazo	Fornecedor poderá ser substituído, pois existem diversas empresas no mercado.

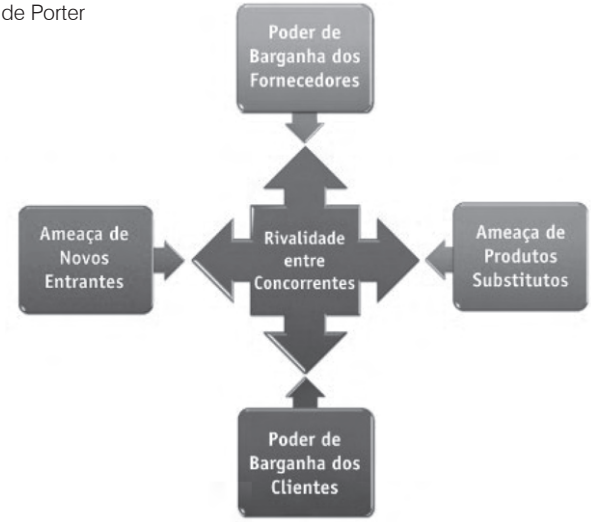
Fonte: Autores, 2019.

2.7 Análise da Atratividade do Mercado

As Cinco Forças de Porter constituem uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente competitivo em que o seu negócio está inserido e auxilia a determinar o seu melhor posicionamento diante dos concorrentes. Publicado por Michael Porter em 1979, a ferramenta é indicada para organizações de todos os tamanhos e segmentos. Esse modelo leva em consideração cinco aspectos que ajudam a estabelecer a posição das empresas no mercado. Sendo elas:

- Rivalidade existente entre os concorrentes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes;
- Ameaça pela entrada de novos concorrentes;
- Ameaça por possíveis novos produtos ou serviços.

Figura 13 Forças de Porter



Fonte: Google.

Análise das Cinco Forças de Porter para o Ramo de Panificação

Nosso ramo: Consultoria especializada

Tabela 5 Ameaça de Novos Entrantes (Barreiras à Entrada)

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (BARREIRAS À ENTRADA)		
	SIM	**NÃO**
No seu ramo é necessário ter economia de escala (produzir muito para reduzir o custo unitário) para ser competitivo?		x
No seu ramo o acesso à matéria-prima é difícil?		x
No seu ramo há marcas muito fortes já posicionadas?		x
No seu ramo há necessidade de muito dinheiro para montar o negócio?		x
No seu ramo se o cliente quisesse mudar de fornecedor ele teria altos custos de mudança (é difícil para os clientes trocarem de fornecedor)?		x
No seu ramo se alguém quiser entrar será difícil achar canais de distribuição para os produtos/serviços?		x
No seu ramo é necessária tecnologia avançada para atuar?		x
No seu ramo há muitas patentes?		x
No seu ramo os clientes têm comportamento de fidelidade às empresas atuais?	x	
No seu ramo há necessidade de mão de obra específica?	x	
No seu ramo é preciso ter experiência (curva de aprendizagem) para poder atuar?	x	
No seu ramo há legislação/regulamentação que dificulta novos entrantes?		x
No seu ramo quando há um novo entrante as empresas atuais costumam retaliar?		x

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 6 Poder de Barganha dos Clientes

PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES		
	SIM	**NÃO**
No seu ramo há clientes muito grandes e poderosos?	x	
No seu ramo há poucos clientes comparados com a quantidade de ofertantes?		x
No seu ramo o que vocês vendem é facilmente substituível por outra solução vinda de outro ramo?		x
No seu ramo a lucratividade dos clientes é baixa?		x
No seu ramo os clientes estão muito pressionados por melhores resultados?	x	
No seu ramo se os clientes quisessem eles poderiam integrar (passar a fazer eles mesmos) os produtos/serviços que vocês vendem?	x	
No seu ramo os clientes não dependem muito dos produtos/serviços que vocês vendem?	x	
No seu ramo os clientes têm muitas informações sobre as opções de compra existentes no mercado?		x
No seu ramo os clientes são muito exigentes com relação à qualidade?	x	
No seu ramo os clientes são muito exigentes com relação ao preço?	x	

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 7 Poder de Barganha dos Fornecedores

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES		
	SIM	**NÃO**
No seu ramo há fornecedores muito grandes e poderosos?	x	
No seu ramo há poucos fornecedores comparados com a quantidade de compradores?	x	
No seu ramo o que vocês compram é dificilmente substituível por outra solução vinda de outro ramo?	x	
No seu ramo vocês dependem muito dos produtos/serviços comprados?	x	
No seu ramo os fornecedores têm alguma restrição (redução na quantidade disponível) dos produtos/serviços que eles vendem?		x

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 8 Rivalidade Entre os Concorrentes

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES		
	SIM	**NÃO**
No seu ramo há muitos concorrentes?		x
No seu ramo ganhar participação de mercado é muito valorizado?	x	
No seu ramo há crescimento lento ou mesmo negativo do mercado?		x
No seu ramo há altos custos fixos?		x
No seu ramo há altos custos de armazenagem?		x
No seu ramo há produtos perecíveis?		x
No seu ramo o cliente pode mudar de fornecedor (dentro do ramo) sem custo (dificuldade) de troca?		x
No seu ramo os produtos/serviços oferecidos são equivalentes (sem muitos diferenciais entre eles)?	x	
No seu ramo há muita capacidade ociosa nas empresas competidoras?		x
No seu ramo o perfil dos concorrentes é voltado a enfrentamentos e competição?		x
No seu ramo tem muita guerra de preço?		x
No seu ramo há práticas ilegais para ganhar mercado?		x
No seu ramo há muitas empresas em situação financeira difícil precisando vender a qualquer custo?		x
No seu ramo há altos custos de saída (quando uma empresa quer parar de atuar nesse ramo)?		x

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 9 Produtos/Serviços/Negócios Substitutos

PRODUTOS/SERVIÇOS/NEGÓCIOS SUBSTITUTOS		
	SIM	**NÃO**
Há opções de outros ramos/mercados que substituem o que vocês oferecem ao cliente?		x
Há ameaças de aplicativos/soluções tecnológicas que substituem o ramo que vocês atuam?		x
Há muita gente de fora do ramo interessada em buscar novas possibilidades (inovações) para atender seus clientes?		x

Fonte: Autores, 2019.

3. GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO/OPERACIONAL

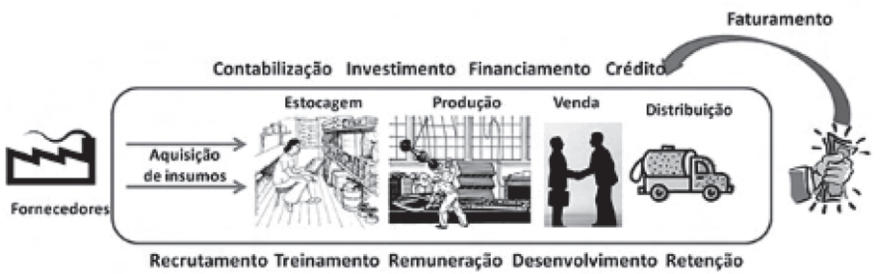
O mapeamento de processo é fundamental para trazer clareza sobre como estão distribuídas as atividades da empresa. A definição das etapas dos processos traz o detalhamento de cada atividade, os esforços e recursos necessários.

Segundo Silva "Processos implicam em aplicação de recursos organizacionais – pessoas, capital, materiais, ferramentas e tecnologia e conhecimento – para a geração de algo".[19]

Segundo Silva (2015):

> Não apenas o resultado é realizado por um processo produtivo, seja um produto físico ou um serviço, como tudo que acontece de maneira organizacional nas empresas é por meio de processos.[20]

Figura 14 Modelo de Negócio: Uma Estrutura de Processos



Fonte: Silva, 2015.

> Essa figura ilustra de forma macro, exatamente o conjunto de processos que são realizados, em uma visão básica, por uma empresa de manufatura, por exemplo. Uma empresa de serviços não ficaria distante dessa visão também, de maneira que é possível entender uma empresa como um conjunto de processos que se destinam à criação de valor, tendo seus processos críticos de negócio e aqueles de suporte ou apoio.

Por se tratar de prestação de serviços, a CAPAN deverá com o seu produto atender ou superar as expectativas dos seus clientes, ou seja, agregar valor em seu

19 SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019, cap.1

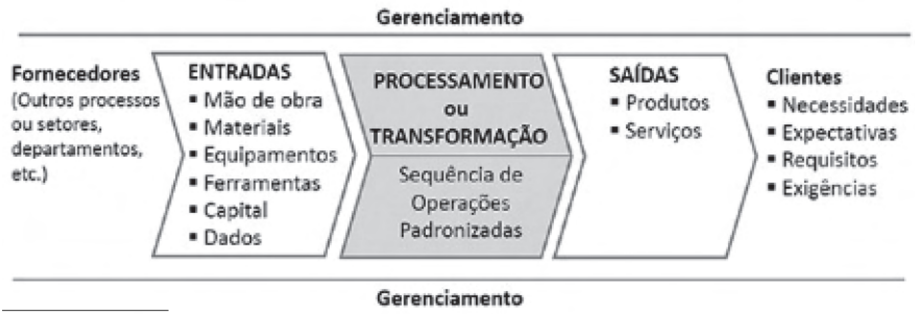
20 SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019, cap.1

negócio. Todas as atividades na CAPAN, sejam internas (áreas internas) ou externas (Clientes e Fornecedores), serão orientadas por processos. Dessa forma todos os colaboradores irão enxergar suas atividades como um processo e ter o entendimento de que a sua etapa pode influenciar na etapa de outro colaborador e que os departamentos estão interligados.

Segundo Silva[21], temos como principais aspectos nos processos:

- Sequência lógica operacional;
- Fornecimento de produto ou serviços;
- Cliente final;
- Valor;
- Necessidades e requisitos de clientes;
- Entradas e saídas;
- Recursos;
- Transformação e ação;
- Gerenciamento;
- Padronização.

Figura 15 Ilustração do Conceito de Processos e Seus Aspectos



Fonte: Silva, 2015.

Kaplan e Norton, apud Silva[22] corroboram com essa visão, quando criticam que o gerenciamento focado apenas na performance da unidade organizacional é

21 SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019, cap. 1

22 KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997, in SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019. Cap.1

limitado, diante de uma perspectiva de processos, que permita enxergar além das medidas financeiras de "previsto x realizado" de um orçamento para estrutura, por exemplo.

Os gestores da CAPAN saberão a importância dos processos para o negócio e que gerenciar processos é gerenciar as entregas. Para que o gestor de um processo obtenha os resultados esperados, é necessário que os objetivos estejam claros e quantificados para que, com o auxílio dos indicadores de performance, a alta direção possa acompanhar os resultados.

3.1 Estrutura de Operação

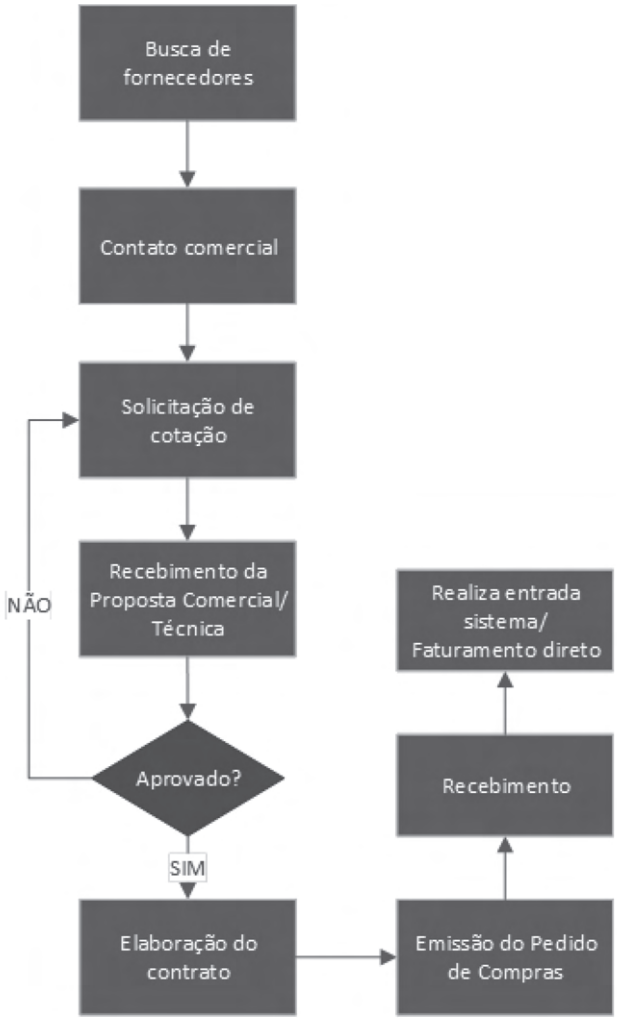
Para potencializar os resultados esperados pela CAPAN é importante que os fluxos estejam definidos e claros para todos os colaboradores e prestadores de serviços parceiros. Abaixo os principais fluxos identificados:

- Fluxo de compras;
- Fluxo de execução do serviço;
- Fluxo administrativo;
- Fluxo vendas.

3.1.1 Fluxo de Compras

A CAPAN oferecerá a seus clientes uma gama de serviços, e em grande parte destes não haverá compra de material ou serviço. O produto será desenvolvido internamente pelos consultores. Portanto, para os projetos *turn key* não será necessária a compra de materiais, equipamentos e serviços, pois a CAPAN vai atuar como intermediadora dos processos de compra ou contratação entre o cliente e os fornecedores/prestadores indicados.

Figura 16 Fluxograma de Compras Intermediadas



Fonte: Autores, 2019.

Busca de fornecedores: esta etapa é primordial para o negócio, pois a escolha incorreta de um fornecedor pode impactar diretamente na entrega para o cliente, ou seja, um produto ou serviço de má qualidade pode gerar retrabalho ou até mesmo a reprovação da entrega final do projeto.

Contato comercial: o contato pode ser por e-mail, telefone ou reunião presencial. É o primeiro contato que a empresa faz com o fornecedor.

Solicitação de cotação: com o escopo do projeto definido, o processo concorrencial é aberto com, no mínimo, três proponentes de acordo com a política de compras da CAPAN.

Recebimento da proposta comercial/técnica: é o recebimento das propostas do processo concorrencial onde são encaminhadas duas propostas, a comercial,

que passa pela avaliação da equipe de compras, e a técnica, que é avaliada pelo time técnico. Após a avaliação comercial e técnica, o mapa de cotação, com o parecer técnico são gerados e após a aprovação do cliente se inicia a negociação com a empresa ganhadora para o fechamento do negócio.

Elaboração do contrato: em casos de compra de serviços será formalizado um contrato jurídico entre a CAPAN e o fornecedor. O contrato é padrão, com clausulas bem definidas, com proteção para ambas as empresas assegurando que todas as definições da proposta comercial e técnica sejam cumpridas.

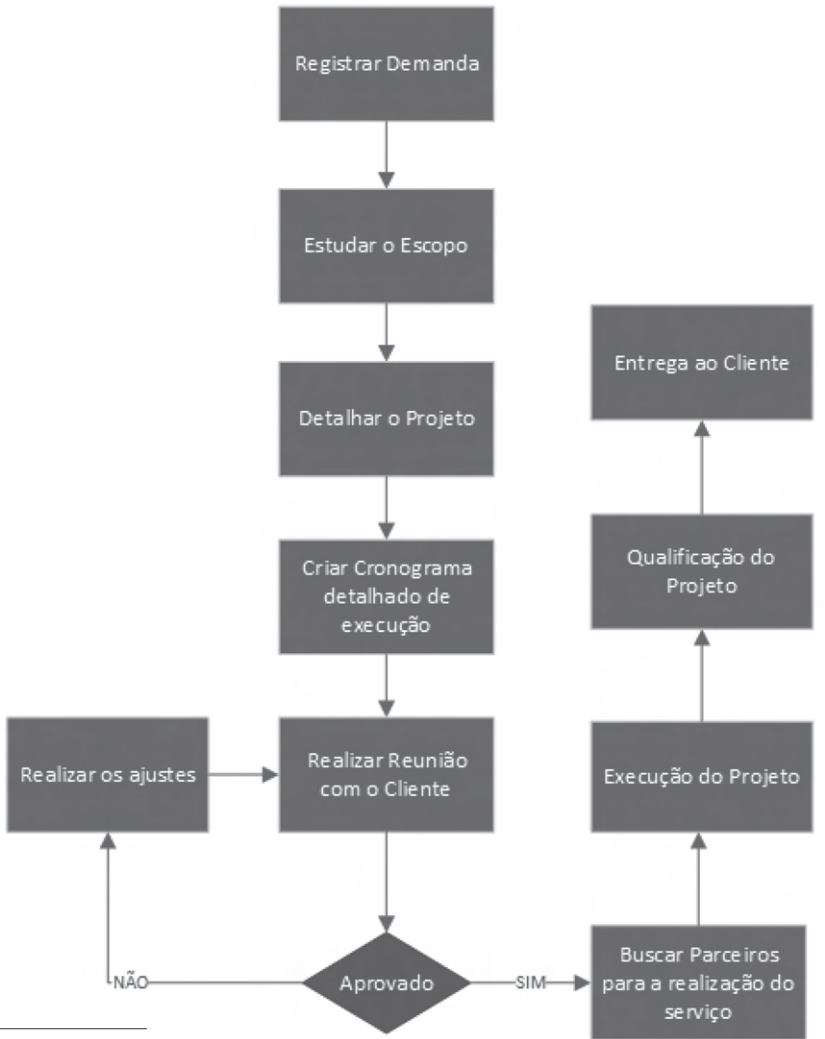
Emissão do pedido de compras: após a negociação final da proposta, a equipe de compras do cliente emite o pedido de compras de acordo as premissas negociadas.

Recebimento: esta etapa é o recebimento físico dos materiais. No caso de contratação de serviços, são emitidos os Boletins de Medição (BM), conforme o avanço dos serviços. Nos contratos fechados com o faturamento direto aos clientes, ou seja, o fornecedor fatura e entrega para o cliente para evitar bitributação dos impostos, a entrega física é realizada diretamente ao cliente.

Realizar entrada sistema/ Faturamento direto: é a entrada fiscal das Notas Fiscais no sistema, ou seja, quando é realizada a escrituração fiscal com a retenção dos impostos. Nos contratos fechados com faturamento direto aos clientes, não existe a escrituração da Nota fiscal na CAPAN.

3.1.2 Fluxo de Execução do Serviço

Figura 17 Fluxograma de Execução do Serviço



Fonte: Autores, 2019.

Registrar a demanda: nesta etapa é registrado no sistema o contrato fechado com o cliente com todos os detalhes do escopo para o início das atividades administrativas. É nesse momento que são definidos os consultores responsáveis pelo projeto.

Estudar o escopo: é quando os consultores alocados para o projeto detalham o escopo para gerar frentes de serviços para os projetistas. É imprescindível manter reuniões com o cliente nesta fase, para assegurar que o alcance do projeto esteja de acordo com a sua expectativa.

Detalhar o projeto: após o entendimento detalhado do escopo, os projetistas iniciam a elaboração do projeto conceitual, básico e executivo.

Criar cronograma detalhado da execução: com base no detalhamento do projeto, os consultores conseguem determinar todas as fases do projeto com os respectivos prazos de execução, respeitando o prazo máximo acordado com o cliente.

Realizar reunião com o cliente: com o projeto conceitual, básico e executivo é agendada uma reunião com o cliente para que ele possa ter ideia do produto contratado, ou seja, com recursos de tecnologia é possível apresentar a futura instalação em diversas dimensões (2D, 3D), a fim de confrontar a expectativa do cliente *versus* o projeto. Caso haja necessidade de adequação, o projeto será reajustado e uma nova reunião agendada.

Buscar parceiros para a realização do serviço: no caso do Projeto Piloto *Turn key*, a CAPAN contará com uma gama de fornecedores. É nessa fase que são fechados contratos com fornecedores de serviços civis, elétrico, HVAC[23] , equipamentos entre outros, conforme fluxograma de compras intermediadas (Figura 16).

Execução do projeto: etapa da realização física do projeto. É uma fase crítica do projeto, pois é necessário um acompanhamento na obra para assegurar o atendimento de qualidade, prazo e custo. Nossos consultores deverão realizar visitas rotineiras às instalações, em torno de duas a três visitas semanais, dependendo do grau de dificuldade da etapa, com elaboração de um relatório detalhado do andamento da obra para que o cliente possa acompanhar. Durante toda essa etapa, devem ser apresentados indicadores com avanços físicos e financeiro.

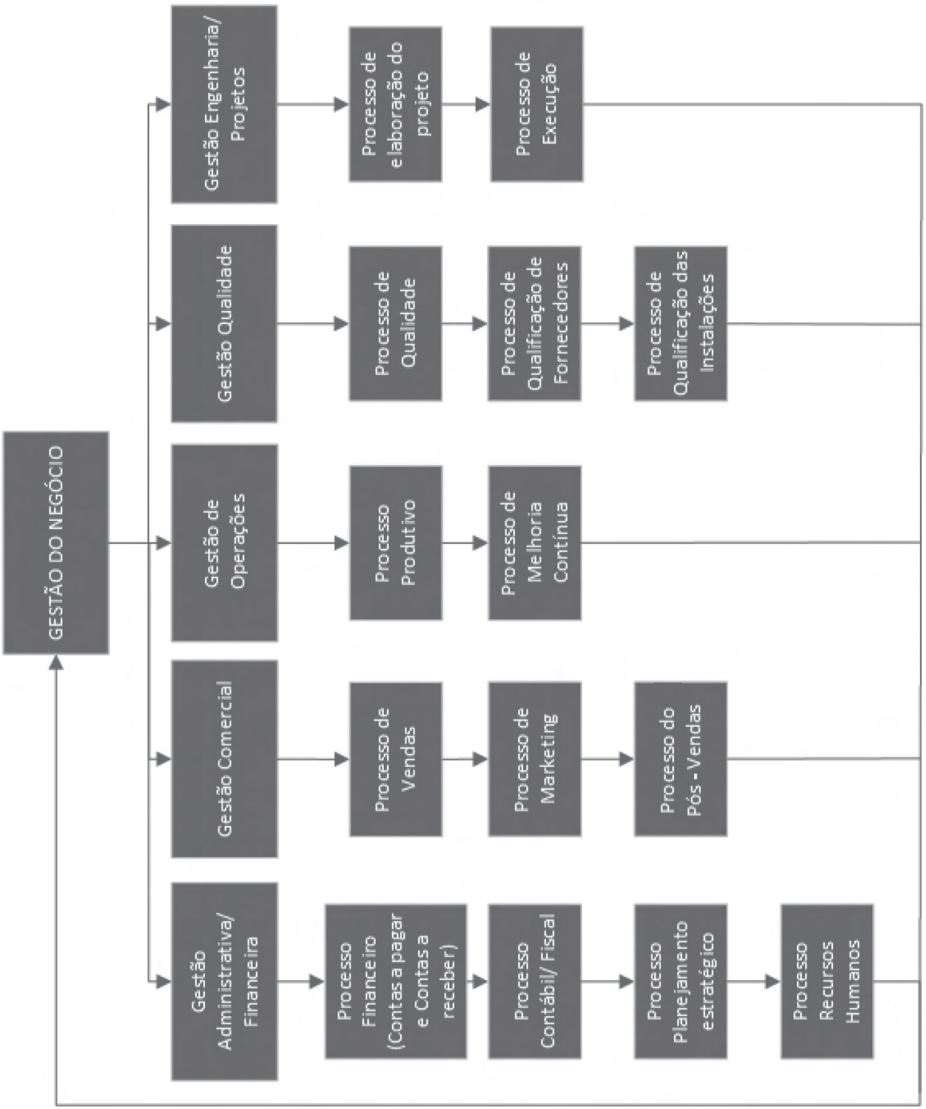
Qualificação do projeto: esta etapa engloba as qualificações de instalações e de projeto. Qualificação de instalação é necessária para comprovar que todos os itens foram instalados corretamente, garantindo assim o bom funcionamento e fluxo de operação das instalações. A qualificação do projeto é realizada para garantir que o escopo, o projeto e a execução estejam em harmonia.

Entrega ao cliente: fé é quando o produto é entregue ao cliente. Os consultores acompanham até que o primeiro lote de pães seja produzido.

23 AIRLINK (Brasil) (Ed.). **Entenda o que é HVAC e a importância do sistema para conforto térmico de ambiente**. 2017. Disponível em: <https://www.airlinkfiltros.com.br/artigos/entenda-o-que-e-hvac-e-importancia-do-sistema-para-conforto-termico-de-ambiente/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

3.1.3 Fluxo Administrativo

Figura 18 Fluxograma Administrativo



Fonte: Autores, 2019.

Gestão de negócio: está ligada à organização, alicerce nos processos de controle das atividades da empresa.

Gestão Administrativa/ Financeira: é o financeiro que registra as entradas e saídas de recursos financeiros, pagamento a fornecedores, recebimento de clientes, garantindo um fluxo de caixa saudável para a companhia.

Nas áreas de contabilidade e fiscal são realizadas as escriturações de livros contábeis e fiscais, análise e conciliação de contas.

O Planejamento estratégico é responsável por estruturar o plano estratégico da empresa, determinando as etapas de alcances, metas estratégicas e táticas.

Gestão Comercial: processo que define a políticas de vendas, e atendimento ao cliente. Realiza estudo de mercado, com o time de marketing para avaliar as tendências do setor de panificação orgânica, comportamento de mercado e tudo que possa afetar o negócio. Com a definição do posicionamento da organização é realizado o plano de marketing. A CAPAN terá foco no pós-vendas para que seja garantida a qualidade na entrega e para que possam surgir novas oportunidades, pela indicação do mercado.

Gestão de Operações: processo em que são detalhados os equipamentos e fluxos da cadeia produtiva e estruturação do processo de melhoria contínua para os clientes.

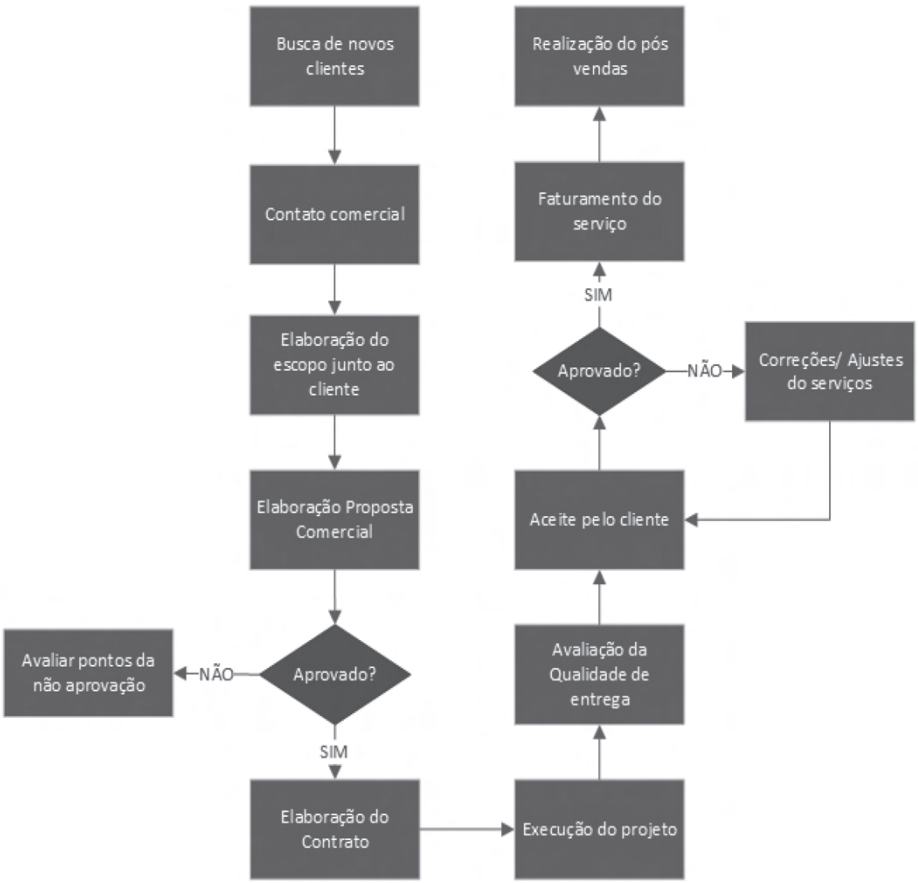
Gestão da Qualidade: garante a qualidade da entrega das instalações, testes em equipamentos gerando relatório comprovatório para os clientes, qualifica os fornecedores para atendimento aos projetos. A CAPAN poderá implementar como parte de entrega a gestão de boas práticas de fabricação para os clientes como procedimento operacionais, padronização dos processos e treinamentos.

Gestão de Engenharia e projeto: processo de detalhamento de todo o projeto e acompanhamento das obras, garantindo a entrega da qualidade dentro do prazo e o custo determinado em contrato.

3.1.4 Fluxo de Vendas

Por se tratar de uma consultoria, é fundamental um fluxo de vendas com todas as etapas bem definidas para que a entrega do produto atenda às expectativas do cliente e traga valor para o seu negócio.

Figura 19 Fluxograma de Vendas



Fonte: Autores, 2019.

Busca de novos clientes: mapeamento de potenciais clientes, busca de contatos dentro das corporações, a fim de divulgar a CAPAN e buscar novos projetos.
Contato comercial: por e-mail, contato telefônico, ou visita ao cliente. É o primeiro contato para apresentação das empresas e dos serviços com intuito de viabilizar um possível negócio.

Elaboração do escopo ao cliente: nesta etapa, a CAPAN auxilia o cliente no levantamento e detalhamento das necessidades para a criação de um escopo assertivo. Geralmente essas reuniões ocorrem nas instalações da empresa do cliente.

Elaboração da proposta comercial: com base no escopo levantado, são calculadas as horas necessária para a realização do projeto, assim como os materiais envolvidos, a condição de pagamento e elaboração de cronograma com data inicial e final do projeto.

Avaliar pontos da não aprovação: para as propostas não aprovadas pelo cliente, a CAPAN buscará o entendimento da reprovação com planos de melhoria e análises internas para melhorar o desempenho das próximas oportunidades.

Elaboração do contrato: a CAPAN utilizará um contrato padrão com clausulas bem definidas com proteção para ambas as empresas, assegurando que as definições da proposta comercial sejam cumpridas.

Execução do projeto: etapa mais importante do negócio, pois todas as premissas do projeto terão que ser executadas dentro do prazo determinado, com qualidade e custo esperado. Como o diferencial da CAPAN é a entrega de projeto *turn key,* é imprescindível que os seus parceiros possuam o mesmo entendimento detalhado do projeto e comprometimento nas entregas.

Avaliação da qualidade da entrega: a CAPAN realiza a qualificação de projeto, e nesta etapa, assegura que a execução esteja de acordo com o projeto detalhado, garantindo que não houve desvio.

Aceite pelo cliente: após a finalização do projeto, quando a central de produção de pães orgânicos congelados deverá estar operando em condição satisfatória, haverá uma reunião com o cliente, para assinar o documento de aceite do projeto e configurar a entrega das "chaves".

Correções/ ajustes dos serviços: caso o cliente não der o aceite do serviço, todos os itens apontados serão corrigidos ou ajustados. Essa etapa é muito sensível, pois a percepção do cliente pode fugir ao escopo contratado, por isso que o detalhamento minucioso da proposta é importante para que não gere discordâncias, com possíveis discussões na entrega.

Faturamento do serviço: é quando serão cobrados os valores de acordo com o contrato assinado. Os valores a serem pagos nos períodos definidos constam no contrato assinado.

Realização do pós-vendas: é importante que a CAPAN mantenha um acompanhamento ao cliente, para se certificar se a solução entregue está funcionando conforme expectativa do cliente e buscar oportunidades de novos projetos.

3.1.5 Equipamentos

Para o escritório serão adquiridos equipamentos de informática, móveis do escritório, copa e ar-condicionado para todo o ambiente.

Tabela 10 Equipamentos

ITEM	Qtd.	Valor unitário	Valor total	Fornecedor
Note Book Modelo: Inspiron 15 7000 Ultrafino Cinza Marine	7	R$ 5.200	R$ 36.400	DELL
Desktop Modelo: ALL In One Inspiron 22"	1	R$ 3.179	R$ 3.179	DELL
Projetor Modelo: DELL 210 AMWU	1	R$ 8.060	R$ 8.060	DELL
Impressora multifuncional Modelo: Impressoras multifuncional Samsung laser mono SL-m2885FW	1	R$ 1.439	R$ 1.439	Americanas
Ploter Modelo: Designjet T730	1	R$ 11.923	R$ 11.923	Americanas
No Break Modelo: Sinus Double Ii Black Senoidal 24532	1	R$ 59.574	R$ 59.574	SMS
Cafeteira	1	R$ 1.199	R$ 1.199	Nespresso
Bebedouro Modelo: Purificador soft slim	2	R$ 910	1820	Americanas
Cadeira escritório Modelo: GL 181	21	R$ 420,61	R$ 8.832,81	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Cadeira fixa com braço e prancheta escamoteável Modelo: GL 183/E	16	R$ 490,00	R$ 7.840,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Sofa baixo modular 2 lugares colaborativo Modelo: HS 740	7	R$ 850,00	R$ 5.950,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Mesa Redonda Modelo: Mesa redionada BP25	1	R$ 500,00	R$ 500,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)

Mesa Reunião	1	R$ 800,00	R$ 800,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Posto de trabalho	12	R$ 660,00	R$ 7.920,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Mesa sala treinamento	1	R$ 833,21	R$ 833,21	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Mesa Recepção	1	R$ 1.700,00	R$ 1.700,00	MINIMAL DESIGN (grupo ponto com)
Split 9000 BTU Modelo: Split LG Dual Inverter 9000 BTUS frio	1	R$ 1.524	R$ 1.524	A.Dias ar condicionado
Split 18000 BTU Modelo: Split LG Dual Inverter 18000 BTUS frio	4	R$ 2.473	R$ 9.891	A.Dias ar condicionado
Split 24000 BTU Modelo: Split LG Dual Inverter 24000 BTUS frio	1	R$ 3.310	R$ 3.310	A.Dias ar condicionado
Caixa de Ventilação Modelo: Caixa de ventilação com filtragem G4 + M5	1	R$ 4.100,00	R$ 4.100,00	Berliner Luft
Geladeira Brastemp 375 litros	1	R$ 2.099	R$ 2.099	Extra
PABX hibrida impacta 16 intelbras	1	R$ 616,16	R$ 616,16	UPPERSEG
Telefone Modelo: Intelbras T40C+Ramal	8	R$ 135,90	R$ 1.087,20	Magazine Luiza
Televisão Modelo: Samgsung LED 50" UHD50NU7100	1	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	Ponto Frio

Fonte: Autores, 2019.

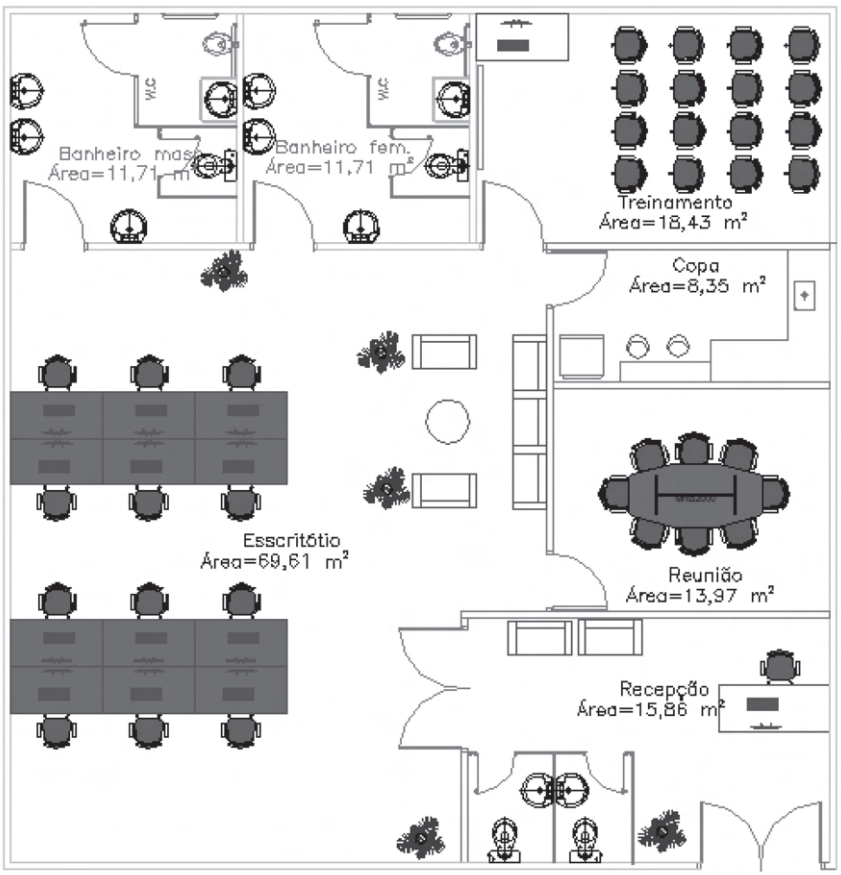
3.1.6 Layout

Montar um escritório não significa apenas ter um espaço bonito para os colaboradores e clientes. É o local onde diversos negócios serão fechados, decisões importantes serão tomadas, um espaço dedicado à produtividade e concretização de projetos da empresa.

Itens como ergonomia, iluminação, entre outros fatores, são de extrema importância e podem influenciar no desempenho dos colaboradores. A CAPAN segue um projeto de escritório prático, unindo agilidade e qualidade.

O layout do escritório da CAPAN possui um conceito aberto, no qual foi utilizado o menor número de paredes possíveis, com divisória de vidro duplo com persianas embutidas com o objetivo de criar um ambiente livre. Todo o projeto possui acessibilidade para portadores de deficiência.

Figura 20 Layout do Escritório



Fonte: Autores, 2019.

Recepção: a recepção é o primeiro contato dos clientes e fornecedores com a empresa, onde as primeiras impressões são captadas. O espaço é pequeno e aconchegante, com móveis e objetos de decoração modernos.

Sala de trabalho: as estações de trabalho são agrupadas em duas ilhas, facilitando dessa forma a comunicação entre as células e melhor aproveitamento dos espaços. Foi criado também um espaço de convivência com sofás para pequenas reuniões de trabalho informais.

Sala de reunião: este espaço é destinado a reuniões com clientes e fornecedores, assim como reuniões internas para alinhamentos com a equipe de projetos.

Sala de treinamento: espaço destinado para treinamento de clientes e colaboradores. Entre os serviços prestados pela CAPAN, constam treinamentos específicos do segmento.

3.1.7 Fachada e Localização

O CAPAN estará localizado na região central de São Paulo, na Av. Paulista, 1439, decimo quarto andar, salas 143 e 144. Para a escolha do local, alguns fatores foram levados em consideração:

- Acesso fácil;
- Local para estacionamento;
- Custo do aluguel;
- Custo do condomínio.

As salas serão locadas com o custo mensal de R$ 11.299,85 já incluso no valor o condomínio e IPTU.

3.1.8 Reforma

Será necessária reforma das salas para adequação do novo layout do escritório CAPAN com os custos envolvidos conforme quadro a seguir:

Tabela 11 Custos de Reforma

Descrição	Valor
Materiais e execução da reforma civil	R$ 32.000,00
Materiais e execução bombeiros	R$ 5.300,00
Materiais e execução de divisórias e forro	R$ 34.415,00
Materiais e execução elétrica	R$ 21.235,00
Ar-condicionado (Equipamentos)	R$ 18.826,00
Ar-condicionado (Instalação)	R$ 47.320,00
Mobiliários	R$ 34.376,02
Licenças para funcionamento	R$ 36.000,00

Fonte: Autores, 2019.

3.2 Qualidade

Segundo Miyashita (2007)[24] a respeito de medir a qualidade dos serviços, descreve:

> "É preciso compreender as diferenças entre produtos e serviços. Produtos são físicos, tangíveis e produzidos, portanto, sua medição de qualidade pode ser realizada por meio de testes internos e com uso de equipamentos. Já serviços são atos intangíveis e prestados por pessoas a todo momento. O controle dos serviços pode ser feito em testes internos, via avaliações no treinamento das pessoas, mas esses resultados não são garantia de qualidade na hora da verdade. E nem garantem que os serviços serão sempre prestados no mesmo nível planejado. Serviços, mais do que produtos, sofrem muitas influências que afetam o padrão de qualidade: as pessoas, a cultura da empresa em relação aos clientes e o trato com funcionários, a liderança praticada por cada gestor da linha de frente e, lógico, os diversos perfis de clientes com suas opiniões e necessidades diferentes".

Fundamental no caminho rumo à qualidade total em serviços é compreender a satisfação do cliente. E medi-la constantemente via controles gerenciais, enquetes, questionários e, principalmente, pesquisas estruturadas – justamente o que menos se faz.

24 MIYASHITA, Marcelo. **Como uma empresa pode medir a qualidade dos seus serviços**. 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Como_uma_empresa_pode_medir_a_qualidade_dos_seus_servicos.htm>. Acesso em: 23 mar. 2019.

A CAPAN adotará os seguintes processos de qualidade:

- Reuniões periódicas: serão realizadas reuniões periódicas com os clientes, com intuito de verificar se as expectativas estão sendo atingidas;
- Curvas de avanço físico: deverão ser implantadas curvas de avanço físico utilizando relatório estruturado com base nas etapas críticas pré-definidas do cronograma, detalhando planos de ação para os casos em atraso, a fim de manter as datas pré-estipuladas;
- Controle de desembolsos: serão implantados controles de desembolsos financeiros em acordo com o cronograma de andamento físico da obra/projeto, assegurando que os desembolsos nunca ultrapassem o andamento físico da obra/projeto;
- Pesquisa de satisfação: será realizada pesquisa de satisfação durante e ao final do projeto, a fim de assegurar o atendimento das expectativas do cliente;
- QI Qualificação de instalação: para conferir se todos os itens pertinentes a instalação do equipamento foram atendidos, por meio da execução de um protocolo previamente aprovado pela CAPAN e pelo cliente, gerando um relatório final de testes, que também será aprovado;
- QO Qualificação de operação: para conferir se as funcionalidades do equipamento estão em acordo com o proposto, por meio da execução de um protocolo previamente aprovado pela CAPAN e pelo cliente, gerando um relatório final de testes, que também será aprovado;
- QD Qualificação de desempenho: para certificar que o processo produtivo está em acordo com o *lead time* e a qualidade do produto preestabelecida, pela execução de um protocolo previamente aprovado pela CAPAN e pelo cliente, gerando um relatório final de testes, a ser também aprovado;
- QP Qualificação de projeto: para certificar que o escopo, projeto e execução estão em acordo e sem desvios, executando um levantamento com base no projeto executivo *versus* finalização da execução. Este documento final também deve ser aprovado pela CAPAN e pelo cliente.

Avaliação de itens aprendidos em cada projeto: a CAPAN avalia projeto a projeto para melhoraria nos processos internos, no detalhamento de projetos e na execução, tornando-se primordial o processo de melhoria contínua.

Para cada serviço contratado será utilizada a Folha de Verificação, uma ferramenta da qualidade simples de implementar e muito eficaz para o acompanhamento

das etapas de cada atividade. É gerado um check-list com itens previamente estabelecidos de acordo com o contratado no projeto e o colaborador atesta se as etapas foram cumpridas. Caso ocorra alguma irregularidade, deve ser anotada na folha de verificação para que seja tomada uma ação de correção imediata.

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

4.1 Estrutura de Gestão de Pessoas

Localizada na avenida Paulista, a empresa de Assessoria CAPAN escolheu instalar seu escritório em uma localização estratégica para divulgar e fazer negócios.

O escritório terá funcionamento de segunda a sexta-feira, com horário flexível para os funcionários que trabalham em campo, podendo entrar das 6h às 9h e sair das 15h até as 18h, conforme horário de entrada. Os funcionários terão uma hora de almoço, porém sem o controle formal.

A consultoria também contará com banco de horas, para trabalhos extraordinários da semana e finais de semana, quando os gestores poderão ficar em reuniões com clientes ou finalizando projetos.

Os colaboradores deverão cumprir o horário pelo controle de ponto informal. Para os colaboradores que estiverem em campo, estes deverão elaborar relatórios no final de cada semana informando as atividades realizadas.

Após o expediente, finais de semana e feriados, as chamadas telefônicas deverão ser direcionadas a uma Unidade de Resposta Audível (URA), que informará o horário de funcionamento e contatos de emergência.

Para que a empresa tenha seus interesses financeiros preservados, o escritório da CAPAN deverá contar com uma equipe enxuta de cinco sócios, sendo dois diretores e três gestores, uma recepcionista e uma auxiliar de limpeza.

A parte administrativa será gerenciada por uma empresa de contabilidade que prestará conta à Diretoria Financeira.

4.1.1 Descrição das Atividades

A empresa contará com um sócio Administrativo Financeiro responsável pela parte administrativa e um sócio Técnico Comercial responsável pela parte de vendas e gestão da área técnica, formada por três gerentes técnicos (sócios) que irão trabalhar na execução do negócio.

Sócios – Diretores e Gerentes: são os que injetam recursos financeiros na empresa esperando haver retorno do capital investido.

As funções de cada sócio devem ser devidamente definidas em um contrato social, em cujo documento constam as regras e as condições sob as quais a empresa funcionará e que estabelecem os direitos e as obrigações para cada um dos proprietários que compõem a sociedade, de forma que possam ter a ciência e autonomia na gestão de sua competência.

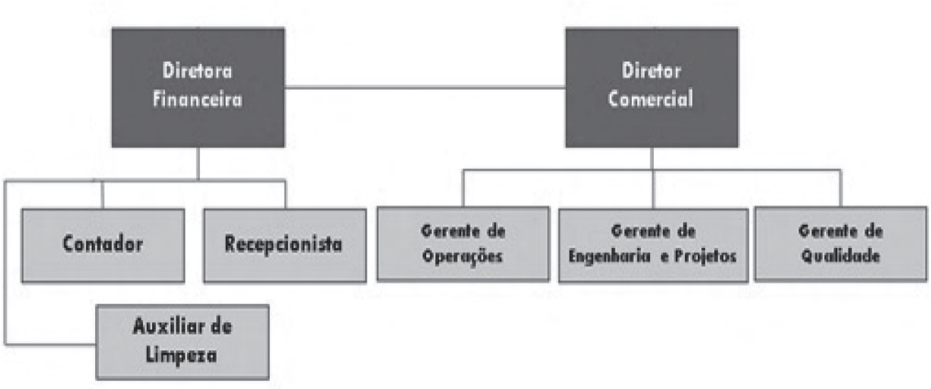
Segundo informações do blog ContaAzul, o contrato social deverá possuir, no mínimo, os seguintes itens:[25]

- Nome da empresa;
- Endereço e atividades da empresa;
- Nomes dos sócios;
- Área de responsabilidade de cada sócio;

- Nome do responsável técnico;
- Participação dos lucros entre os sócios;
- Nomes dos herdeiros da empresa (caso algum sócio venha a falecer);
- Saída de algum sócio e venda de sua participação na empresa.

Foi estimado o seguinte organograma para a CAPAN *Tun Key*:

Figura 21 Organograma CAPAN



Fonte: Autores, 2019.

25 SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de Contrato Social**. 2018. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/modelo-de-contrato-social-2/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

4.1.2 Descrição de Cargos e Funções

4.1.2.1 Descrição de Cargos e Funções – CAPAN

Tabela 12 Atuação

Cargo:	**Diretor Financeiro**
CBO [26]:	1231-15
Atividade:	Gestor administrativo: responsável pelas entradas e saídas de recursos financeiros, pagamentos e recebimentos, contabilidade, fiscal, RH e planejamentos estratégico.
Formação exigida:	Superior em Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis ou áreas correlatas. Pós -graduação ou MBA é um diferencial.
Nível:	Sênior
Cargo:	**Diretor Comercial**
CBO:	1233-05
Atividade:	Gestor comercial: responsável pela área de pré e pós - vendas, atendimento ao cliente, marketing e técnica operacional.
Formação exigida:	Formação Superior em Engenharia, Marketing ou Administração. Pós -graduação ou MBA é um diferencial.
Nível:	Sênior

Cargo:	**Gerente de Operações**
CBO:	1412
Atividade:	Gestor operacional: para atuar no gerenciamento dos projetos (operações, equipamentos, melhoria contínua etc.) dos clientes.
Formação exigida:	Graduado em Engenharia (Química / Produção), gestão de equipes.
Nível:	Sênior

26 BRASÍLIA - DF. Ministério do Trabalho. Explanada dos Ministérios. Classificação Brasileira de Ocupações - CBO: Busca por título. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

Cargo:	Gerente de Qualidade
CBO:	2149
Atividade:	Gestor operacional: para atuar em treinamentos de equipes com foco em Qualidade dos projetos dos clientes e em Assessoria.
Formação exigida:	Formação Superior em Engenharia, Química ou Alimentos. Pós-graduação ou MBA é um diferencial.
Nível:	Sênior

Cargo:	Gerente de Engenharia e Projetos
CBO:	1427
Atividade:	Gestor operacional: para atuar no gerenciamento dos projetos e manutenção dos clientes.
Formação exigida:	Formação Superior em Engenharia Mecânica, Mecatrônica ou Elétrica. Pós -graduação ou MBA é um diferencial.
Nível:	Sênior

Cargo:	Recepcionista
CBO:	4221
Atividade:	Irá atuar na recepção e com a diretoria nos serviços burocráticos.
Formação exigida:	Deverá possuir 2º grau completo.
Nível:	Pleno

Cargo:	Auxiliar de Limpeza
CBO :	5143-20
Atividade:	Irá atuar na limpeza do escritório e copa.
Formação exigida:	Deverá possuir 1º grau completo.
Nível:	Pleno

Fonte: Autores, 2019.

Diretor Financeiro: será responsável por realizar o processo de planejamento estratégico e financeiro e a construção do orçamento anual. Terá a responsabilidade de gerenciar o orçamento mensal de custos e despesas, e assessorar na política de gestão financeira e contabilidade. Irá analisar o mercado financeiro e cenários futuros com foco em rentabilidade, assim como apresentar relatórios financeiros mensais.

Além disso, o diretor financeiro será o *focal point* da CAPAN para assuntos de RH, gerenciando diretamente a contabilidade terceirizada para este serviço.

O diretor financeiro também vai gerenciar os funcionários do escritório, mais especificamente a recepcionista e auxiliar de limpeza.

Diretor Comercial: a área comercial será de sua responsabilidade, acompanhando o mercado, com viagens e visitas a clientes, para identificar oportunidades e ameaças, e atuar sobre elas, de forma a garantir o melhor posicionamento, assegurando a margem planejada pela CAPAN.

Prospectar clientes, segmentos, mercados e canais de vendas, mantendo relacionamento mais amplo com eles, com instituições, associações, fóruns e outros a fim de estabelecer relacionamentos a longo prazo também estão entregue a seus encargos.

Na área de marketing irá elaborar estratégias para aumentar a venda de serviços, realizando pesquisas de mercado para detectar as necessidades dos clientes e elaborar projetos que visem satisfazê-los, aumentando o alcance e melhoria da imagem, estabelecendo o público-alvo, sugerindo preços.

O diretor comercial irá atuar em análise de mercado, fazendo pesquisas na concorrência do segmento, identificando processos e produtos potenciais, buscando informações sobre dimensionamento de equipes, melhoramentos nos processos internos e referências mercadológicas.

O diretor comercial também deve gerenciar os gestores técnicos que vão realizar a execução dos projetos.

Durante o período inicial da empresa, os gestores contratados vão fazer parte da equipe de Marketing e Vendas, e sob a gestão do Diretor de Comercial, fazer visitas, apresentar projetos, visitar clientes, e feiras para divulgar a empresa.

Todos os gestores com suas respectivas capacidades técnicas serão peças importantes nos primeiros meses de trabalho de divulgação.

Após as contratações dos projetos *Turn Key,* o diretor de comercial vai assumir a execução de Marketing e Vendas, para que os gestores possam atuar ativamente nos projetos fechados.

A sincronia de trabalho entre os gestores é primordial para o sucesso na entrega dos projetos, portanto a autonomia e experiência dos gestores são itens relevantes para a excelência da execução.

Gerente de Operações: o gerente de operações é o mais experiente do grupo com mais de 15 anos de carreira atuando na área de produção industrial, passando por empresas nacionais e multinacionais do segmento químico, papel e celulose e alimentos. Ocupou cargo de gestão em empresas de panificação conhecidas no mercado. Possui experiência de gestão de projetos, gestão de produção e gestão de equipe.

Sua função será gerenciar as operações de produção e elaborar planos na utilização eficaz dos equipamentos e matérias-primas.

Irá controlar, dirigir e administrar os recursos da área industrial (produção e logística) e assegurar a eficácia no atingimento das metas para garantir o alcance dos objetivos do cliente.

Manter e melhorar a qualidade da prestação de serviços supervisionando e coordenando os estudos de melhorias nos processos e produtos, bem como monitorando a implantação dos planos de ações.

Irá prestar suporte à avaliação técnica inicial dos processos produtivos, correção ou melhoria contínua visando aperfeiçoar o processo produtivo, conforme necessidades da empresa em relação a automações, layout, processos, de forma a contribuir para o aumento da qualidade e competitividade dos produtos e participação da empresa no mercado.

Analisar e avaliar os aspectos econômicos do processo produtivo, desenvolvimento de soluções para melhoria do processo e redução do custo.

Fazem parte do escopo do gerente de operações:

- Suporte aos fornecedores;
- Acompanhamento de testes de funcionamento dos equipamentos;
- Determinação e/ou ajustes de receitas;
- *Try out* da linha de produção;
- *Start up* da linha de produção;
- Entrega da “chave” ao cliente.

O gerente de operações será também o **corresponsável técnico** que vai assinar os projetos na ausência do gerente de engenharia e projetos e responder diretamente ao diretor comercial da CAPAN.

Gerente de Qualidade: sua função é atuar na avaliação de qualidade dos equipamentos, materiais e processo, realizar testes nos equipamentos e preparar relatórios, para avaliar cada fase do projeto a ser implantada.

Gerir treinamento ao cliente para operação conforme procedimentos operacionais

exigidos pelas legislações, além de ser responsável pelo treinamento de controle de qualidade e microbiologia.

Também deve implantar e administrar o programa de qualidade assegurada e gerir auditoria nas instalações.

Assegurar o atendimento à certificação de qualidade, garantindo o cumprimento da realização das atividades com a qualidade requerida pela política definida nos processos e procedimentos internos, a fim de atender plenamente às expectativas dos clientes.

O gestor de qualidade também será responsável pelas qualificações dos equipamentos. Poderá ser necessária a realização de *Factory Acceptance Test* (FAT), ou testes no fornecedor, e posteriormente a qualificação com *Site Acceptance Test* (SAT), e após serão realizados testes instalação, operação e desempenho para assegurar a conformidade operacional dos equipamentos.

Os treinamentos estão detalhados no item 4.1.6.

Implantar atividades de gestão e controle de qualidade de alimentos, assuntos regulatórios (registros de produtos ou isentos na VISA ou MAPA) e suporte técnico ao cliente e qualificação de fornecedores e realizar auditorias internas/externas para qualificação de fornecedores e certificação da indústria são algumas de suas atribuições.

Na área de meio ambiente será responsável por implantar projetos ambientais na CAPAN e para o cliente, focando em sustentabilidade e redução de desperdícios.

O gerente de qualidade irá responder diretamente ao diretor comercial da CAPAN.

Gerente de Engenharia e Projetos: será responsável por gerenciar atividades de manutenção, desde a aquisição, instalação, reparação e reformas. Irá coordenar a equipe de montagem (terceirizados) e avaliar a evolução da obra em todas as suas etapas.

Monitorar a qualidade das entregas, os prazos de execução e os custos dos serviços. Participará da etapa de pós-venda do projeto com os clientes, conforme solicitação do diretor comercial.

Analisar e validar os orçamentos das obras e dos serviços extras quando aplicáveis.

Acompanhamento e viabilização de todas as licenças e documentações necessárias nos órgãos públicos para liberação da obra.

Resumindo, será de responsabilidade do gerente de engenharia:

- Controle de cronograma do projeto;
- Controle de custos do projeto;
- Desenvolvimento de novos fornecedores/parceiros;
- Entrega da “chave” ao cliente.

O gerente de engenharia e projetos será também o **responsável técnico** que vai assinar os projetos e responder diretamente ao diretor comercial da CAPAN.

Recepcionista: é a profissional responsável pelo atendimento no escritório, na gestão e em auxiliar os demais profissionais quando necessário.
Será responsável na recepção pelo atendimento do público interno e externo; suporte às rotinas administrativas; acompanhamento dos serviços de motoboys; atividades ligadas aos Correios e Cartório; separação das correspondências; agendamento de sala de reuniões; solicitação de compra de materiais, quando necessário.

Auxiliar de Limpeza: responsável pela limpeza do escritório, banheiros e recepção. Fazer e servir café.

Tanto a recepcionista como a auxiliar de limpeza são gerenciadas pela diretoria administrativa financeira.

4.1.2.2 Contratação dos Colaboradores dos Clientes – Habilidades necessárias

O foco da assessoria CAPAN é entregar para o cliente além do melhor serviço, as melhores soluções, especialmente em RH, portanto pensando no Projeto Piloto, considerando uma base de 18 funcionários para os diversos setores, para que o cliente faça uma contratação certeira de profissionais altamente qualificados. Para operação do negócio, recomenda-se a contratação de colaboradores com o seguinte perfil mínimo:

Tabela 13 Requisitos das Funções dos Colaboradores dos Clientes

Cargo	Função
Padeiros/ Ajudantes de padeiro	Além de ser conhecedor da tipologia e dos processos de fabricação dos produtos deve também ter conhecimentos sobre a tecnologia das matérias-primas utilizadas, conhecimentos básicos sobre nutrição, dietética, noções básicas de microbiologia dos alimentos, saúde, higiene e segurança alimentar, princípios de funcionamento e conservação dos equipamentos e utensílios.
Atendentes de Recebimento (Almoxarifado)	Sua experiência em indústria alimentícia é um diferencial; deve ter conhecimento, de um modo geral, em: armazenagem, recebimento, conferência, transferências, devoluções, auditoria de estoque, inventários, exposição de produtos, área de vendas e estoque; deve ser pontual e organizado.
Atendentes de Expedição	Este profissional deve auxiliar na separação, embalagem, conferência e expedição de pães congelados; realizar o carregamento de caminhões e retirada de notas fiscais com o faturamento, visando liberar as mercadorias das transportadoras; ter disponibilidade de horário, turnos de trabalho; conhecimento em transportes bem como trabalho em equipe.

Auxiliar de Produção / Carregadores	Este profissional deve preparar, separar e abastecer materiais para a produção de pães congelados; fazer a limpeza de equipamentos, realizar operações e prestar assistência aos padeiros.
Auxiliar de Limpeza	Sua responsabilidade é auxiliar na limpeza, limpar e arrumar todo o local em seus mínimos detalhes: janelas, vidraças, banheiros, cozinhas, área de serviço, móveis; atuar na limpeza de área externa e interna, lavagem de vidros.
Copeira	Deve trabalhar na cozinha da empresa e ser responsável por fazer e servir café, chá, água, preparar lanches para os visitantes e funcionários, manter a copa e os utensílios limpos; verificar os mantimentos; manter a organização do local de trabalho.
Auxiliar de escritório	Este profissional está encarregado do trabalho burocrático na empresa; de organizar documentos, arquivar e documentar papéis; fazer o intermédio de clientes e pessoas físicas com seu gestor por telefone; administrar a agenda de compromissos; trabalhar na assistência e assessoramento dos gestores responsáveis.
Encarregado local de gestão da produção	Deve ter experiência em panificação; acompanhar o desempenho dos operadores e orientá-los quando necessário para manter o ritmo, a qualidade e a produtividade do trabalho; analisar os relatórios diários de produção e identificar desvios dos padrões de processo; fazer planejamento de produção e armazenamento.

Fonte: Autores, 2019.

Vale ressaltar que a qualidade dos alimentos e dos serviços dependem diretamente da equipe contratada. Por isso, é muito importante investir na capacitação desses profissionais com treinamentos especializados, conforme mencionado no item 4.1.6.

4.1.3 Salários e Benefícios

Os sócios serão remunerados através do Pró-labore, o qual refere-se à remuneraçã por atividades administrativas, sendo opcional para a CAPAN a distribuição de lucros ou dividendos. Inicialmente os sócios concordam em não retirar os lucros no primeiro ano de operação, e retirar a lucratividade a partir do segundo ano, prevendo um valor total de R$ 200.000,00 a ser dividido igualmente entre eles.

Os sócios terão somente o benefício de auxílio-transporte que será embutido nos projetos. Para os demais funcionários devem ser fornecidos os benefícios legais e benefícios de vale-refeição e vale-transporte pela CAPAN. Vide tabela a seguir:

Tabela 14 Salários e Benefícios

Cargo	Salário/ mês [27]	Benefícios
Diretores	R$13.000,00	Auxílio-transporte
Gerente Qualidade	R$13.000,00	Auxílio-transporte
Gerente de Engenharia e Projetos	R$13.000,00	Auxílio-transporte
Gerente de Operações	R$13.000,00	Auxílio-transporte
Recepcionista	R$ 1.251,92	Todos[28]
Auxiliar de Limpeza	R$ 1.141,18	Todos

Fonte: Autores, 2019.

4.1.4 Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenato (2010 pag. 145)[29]

> O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento tal como ocorre com o processo de comunicação é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

27 SALÁRIO BR (Brasil). **Pesquisa Salarial e Média Salarial**. Disponível em: <http://www.salariobr.com/>. Acesso em: 06 maio 2019.

28 Os **benefícios** legais são: FGTS, aviso prévio, abono salarial, repouso semanal remunerado, faltas justificadas, 13º salário, férias remuneradas, licença maternidade/ paternidade, seguro de vida, e salário família.

29 CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010, p.145.

O processo de seleção da CAPAN será realizado de uma maneira simples e aplicado no caso de algum dos funcionários da assessoria ser desligado. Seguem os passos que deverão ser seguidos para um bom recrutamento e seleção:

Solicitação – o processo de recrutamento e seleção começa quando os sócios/diretores identificam a necessidade de contratar mais um colaborador para determinada função:

Descrição do cargo – neste momento, informações importantes são definidas a respeito de cargos, funções, atividades que serão desempenhadas, bem como salários, carga horária e competências fundamentais e desejadas:

Abertura de vaga – após esta fase inicial, chega o momento de abrir a vaga para seleção externa. A consultoria de RH distribui nas redes sociais, jornais ou sites especializados a busca pelo novo colaborador:

Recrutamento – após receber os currículos dos interessados, a triagem é realizada pelo RH e os candidatos com o perfil compatível com a vaga são encaminhados para a avaliação dos sócios:

Agendamento de entrevista – esta é a etapa de retornar o contato com os profissionais escolhidos para a entrevista e agendar o dia, data, horário e local onde devem comparecer para fazer a seleção:

Seleção – este é o momento mais importante do processo, a entrevista de emprego, quando os candidatos são colocados frente a frente com o selecionador e sócio/administrador; e precisam apresentar seus diferenciais, mostrar suas habilidades e sair-se bem em todas as dinâmicas:

Definição – após entrevistar todos os candidatos, é necessário definir o melhor e que mais atende às necessidades da assessoria e exigências da vaga:

Retorno da empresa e contratação – é o momento mais esperado pelos candidatos, quando a empresa entra em contato por telefone ou e-mail para informar sua aprovação. É quando o processo de recrutamento e seleção se encerra, pois após contratado, a empresa e o gestor iniciam outros procedimentos, com o agora colaborador, e um deles é a integração:[30]

4.1.5 Estrutura de Terceirização

Escritório de contabilidade: o gestor contábil terá o papel de gerenciar a empresa realizando as seguintes funções:

- Acompanhamento e gerenciamento financeiro;
- Demonstração de Resultado de Exercício (DRE);

30 JOSÉ ROBERTO MARQUES (Brasil). Blog do Jrm. **Como Funciona o Processo de Recrutamento e Seleção**. 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-funciona-o-processo-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

- Demonstrações de Fluxo de Caixa;
- Balanço Patrimonial;
- Planejamento Tributário e Fiscal, entre outros;
- Organização dos documentos necessários para o funcionamento do negócio;
- Administração das contas da empresa;
- Fornecimento de informações ao empresário sobre todas as áreas e departamentos, ajudando-o a melhorar o patrimônio e o modo de administrar a sua empresa;
- Adiminstração do capital de giro;
- Organização da folha de pagamento;
- Gerenciamento do pagamento de despesas, fornecedores, funcionários, financiamento de clientes, entre outros.

O contador exerce um papel primordial no negócio, pois assume a parte administrativa burocrática, auxiliando o diretor financeiro no gerenciamento do escritório e dos projetos contratados com imparcialidade e ética.

Terceirização para os projetos: durante a concepção dos projetos poderá ser necessária a contratação de terceiros/ especialistas para atuar com suas habilidades especificas além de operários de obra para construção dos projetos.

A CAPAN irá recomendar os terceiros capacitados para realização, porém a contratação deverá ser administrada diretamente pela empresa contratante do projeto.

Em caso de projetos paralelos em andamento, será mantida a equipe de gestores da CAPAN, os quais farão revezamento nos projetos.

4.1.6 Estrutura de Treinamento

A Assessoria da CAPAN tem como principal função o serviço ao cliente e, para assegurar a qualidade deste serviço, o investimento em treinamento será o grande diferencial no negócio.

Toda a equipe da CAPAN deverá estar no mesmo patamar de conhecimento do segmento da empresa.

A equipe de diretores e gestores técnicos estarão aptos a ministrar treinamentos para os clientes, considerando suas respectivas habilidades.

O gestor responsável pelos treinamentos será o gerente de qualidade, e estes serão ministrados no escritório da CAPAN, onde os terceiros serão preparados para atuarem na parte técnica, focando em montagem e instalações.

Além do treinamento para a equipe de instalação do projeto, também será oferecido para o Cliente treinamento de legislação no segmento de pães orgânicos congelados e respectivas normas que regem o setor.

Estes treinamentos são voltados para os processos operacionais, para que após a entrega, o cliente possa ter o know-how necessário para conduzir o negócio com segurança e tranquilidade.

Seguem os principais treinamentos conforme procedimentos recomendados pela ANVISA (Resolução RDC no 275/2002):[31]

- Higienização das instalações, equipamentos, móveis e utensílios;
- Controle da potabilidade da água;
- Higiene e saúde dos manipuladores;
- Controle integrado de vetores e pragas urbanas;
- Manutenção preventiva e calibração de equipamentos;
- Manejo dos resíduos;
- Seleção das matérias-primas, ingredientes e embalagens;
- Programa de recolhimento de alimentos.

Além desses poderão ser aplicados outros treinamentos, tais como:

- Treinamento operacional de colaboradores para o cliente;
- Treinamento para desenvolvimento de lideranças em colaboradores;
- Implementação de indicadores de desempenho KPI´s;
- Implementação de manual de Boas Práticas de Fabricação;
- Direcionamento de processo para certificações e selos de qualidade como: Normas IFS Food, IFS Global Markets, Norma YUM, 5S, BPF (PPHO, POP), HACCP, PROPAN, ISO:22000, ISO/TS 22002-1:2009, FAMIqs, FSSC 22000 / Auditora interna ISO19011:2012, Manual Feed&Food Sindirações, ISO:14000, ISO 9000, ISO 8000.

Além disso, a CAPAN tem como opcional os treinamentos de gestão do negócio que serão ministrados da seguinte maneira:

- O diretor financeiro irá direcionar o cliente para gerenciar toda entrada e saída de capital da empresa e ministrar treinamento de RH, direcionando o cliente para contratações, folha de pagamento e treinamento dos funcionários;

31 SEBRAE NACIONAL (Brasil) (Ed.). **Boas práticas na panificação e na confeitaria - da produção ao ponto de venda**. Brasília, 2010. 104 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/01/cartilhafinalizada.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

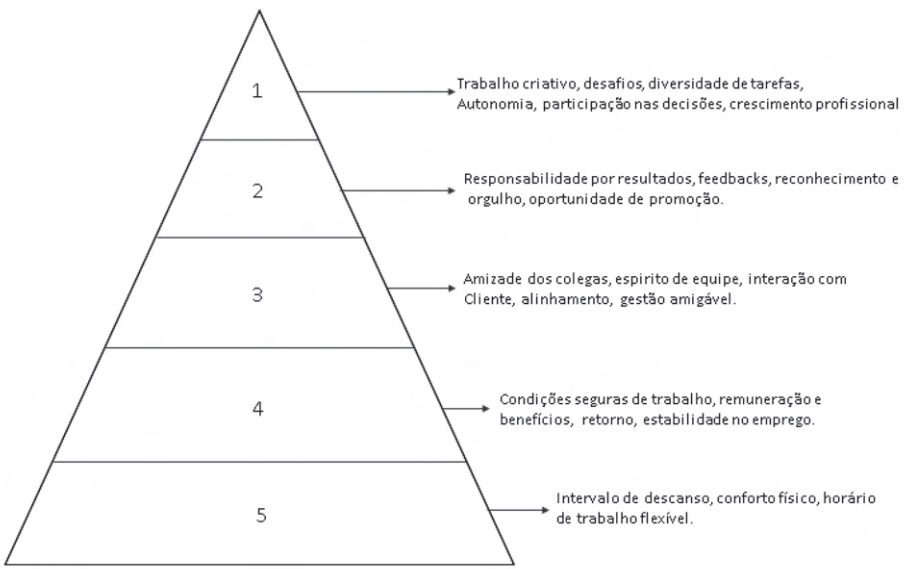
- O diretor de comercial irá direcionar o cliente para divulgação, propaganda e estratégia do negócio, assim como para expansão, captação de novos clientes e pós-venda;
- O gerente de operações irá direcionar o cliente para técnicas de produção, estoque e redução de desperdícios;
- O gerente de qualidade também irá ministrar treinamento de sustentabilidade e eio ambiente;
- O gerente de engenharia e projetos irá direcionar o cliente para gerenciar as manutenções, calibrações dos instrumentos e legislações vigentes.

Os treinamentos deverão fazer parte do contrato de serviço da CAPAN com o cliente, no qual serão definidos os prazos e conteúdo aplicado.

4.1.7 Aspectos Motivacionais

O constante reconhecimento pelo sucesso dos projetos são aspectos motivacionais que vão fazer parte da rotina da CAPAN aos seus colaboradores. Para o aspecto motivacional a CAPAN vai utilizar a pirâmide "Hierarquia das Necessidades de Maslow", como modelo, para identificar itens motivadores à equipe:

Figura 22 Hierarquia das Necessidades de Malow



Fonte: Autores, 2019.

Na CAPAN os desafios propostos aos colaboradores serão constantes, para que possam superar suas capacidades e aprender constantemente com novos projetos que lhes serão oferecidos e ganharem mais autonomia **(1)**.

Por ser uma sociedade, a empresa está sujeita a divergências entre os membros, porém, para minimizar os efeitos das divergências, reuniões de feedback (principalmente positivos) com a equipe serão realizadas semanalmente, com data e hora marcada, para alinhamento das diretrizes (missão, valores, opiniões etc.), para que possam ouvir um ao outro. No final de cada projeto, a equipe irá se reunir em um almoço especial onde haverá um bate-papo com os diretores sobre os pontos positivos e negativos do projeto **(2)**.

No quesito ambiente, o escritório foi idealizado pensando no conforto de todos, onde foi minuciosamente estudado o local de instalação, adequando a distribuição das mesas, o aconchego do local, fazendo com que todos os colaboradores possam interagir constantemente. O ambiente deverá ser o mais sociável possível, onde todos possam se ajudar constantemente. A diretoria ficará no mesmo ambiente que os demais colaboradores, demonstrando uma gestão aberta, para facilitar a comunicação na equipe **(3)**.

Após a estabilização da economia da empresa será estudada a inclusão de outros benefícios, tais como: treinamento e aperfeiçoamento profissional, participação nos lucros para todos os funcionários, plano de saúde e odontológico. Além disso serão realizadas pesquisas para avaliar os salários e mantê-los sempre na média do mercado **(4)**.

Os finais de semana deverão ser reservados para a família, porém excepcionalmente poderá haver trabalho dependendo da necessidade do cliente. Estes dias trabalhados nos finais de semana poderão ser trocados por outro dia da semana ou ser considerados como banco de horas, para que o colaborador possa, quando tiver poucos projetos, descansar ou viajar com a família **(5)**.

Em duas sextas-feiras ao mês haverá a promoção de "sessões de massagens" para os colaboradores que estiverem no escritório, para que possam relaxar.

Nas demais sextas-feiras serão todos convidados a participar de *happy hour*, para que possam vivenciar momentos de descontração e confraternização.

4.1.8 Desenvolvimento de Lideranças

Para maior desenvolvimento das lideranças, após a estabilização da economia da empresa, serão fornecidos treinamentos anuais para os gestores, para que possam se atualizar sobre as novas ferramentas que o mercado oferece.

Além disso serão avaliadas quais as competências a serem trabalhadas para aprimorar a liderança da equipe.

Será estimulada a autogestão para que não sobrecarregue as tomadas de decisões na diretoria responsável.

Mais do que dominar o conhecimento técnico e conhecer o negócio, um bom líder deve saber se relacionar com pessoas. Sem as habilidades de relacionamento, não existe liderança que se mantenha por muito tempo, por isso serão investidos também em treinamentos comportamentais e de relacionamentos para uma melhor gestão da assessoria ao cliente.

Para manter o foco nos resultados, os cargos de recepcionista e auxiliar de limpeza não receberão treinamento de desenvolvimento de liderança, apenas após a estabilização econômica da empresa, para maior motivação e autonomia no trabalho.

5. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A CAPAN, no exercício de suas atividades, buscando a expansão de suas fronteiras no mercado nacional, acredita que o desenvolvimento econômico deve atingir outras camadas além dos próprios limites da empresa, com o objetivo da melhora na qualidade de vida, e essa melhora venha a ser promovida não somente no espaço de trabalho, mas no ambiente familiar de seus colaboradores, na sociedade e no meio ambiente, utilizando como palavra-chave para seus projetos, a sustentabilidade.

A CAPAN, apesar de ser uma empresa com foco na assessoria em projetos de estruturação de centrais ou fábricas de pães orgânicos congelados, entende que a melhora da qualidade de vida da população pode ser alcançada com a inclusão dos produtos da agricultura orgânica no dia a dia das pessoas, que serão as consumidoras final dos produtos gerados por nossos projetos.

A agricultura orgânica vem crescendo anualmente, e substituindo gradualmente os alimentos provenientes da agricultura convencional, que se utiliza de agrotóxicos nas plantações.[32] Com isso a CAPAN tem a convicção de que está incentivando o desenvolvimento da agricultura familiar dentro de todo o território nacional que tem disponível uma vasta área de plantio, gerando renda para as famílias agricultoras, disponibilizando produto saudável no mercado.

Os benefícios do uso de alimentos orgânicos não estão restritos apenas às pessoas, mas também ao meio ambiente, onde os impactos serão positivos na preservação do solo, ao evitar os agrotóxicos e as técnicas de fortalecimento do solo para gerar grandes plantações, que consequentemente com as chuvas acabam le-

32 GISELE TAMAMAR (Brasil) (Ed.). Mercado de orgânicos avança no País e pequenos empreendedores aproveitam para lucrar. **Estadão Pme**. São Paulo, p. 1-1. 30 abr. 2014. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-de-organicos-avanca-no-pais-e-pequenos-empreendedores-aproveitam-para-lucrar,4272p>. Acesso em: 26 jun. 2019.

vando os produtos químicos para o lençol freático.[33] Além disso haverá redução no tamanho das áreas desmatadas, ajudando a preservar a fauna e a flora.

Com isso podemos perceber que, além do desenvolvimento de fábricas, a CAPAN indiretamente está contribuindo para a melhora da qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente dentro de uma organização sustentável.

Em complemento aos benefícios gerados pelos projetos e parcerias que a CAPAN desenvolverá, a empresa vai construir gradualmente uma marca muito positiva, com as ações de Responsabilidade Socioambientais que vão gerar um posicionamento estratégico no mercado, aumentando o *share of mind* da empresa no dia a dia das pessoas e clientes.

5.1 Responsabilidade Social

Além das contribuições indiretas que a CAPAN ajuda a promover, há alguns projetos socioambientais diretos dos quais é responsável ou corresponsável, onde destacamos a seguir:

- **Doação de vestuários e cobertores**

Objetivando reduzir o sofrimento das comunidades carentes e dos moradores de rua, a CAPAN optou por fazer parceria com instituição assistencial conhecida neste segmento, a Cruz Vermelha[34] .

Esta parceria tem o foco em ajudar na arrecadação de vestuários e cobertores ao longo do ano e doá-los à instituição.

A CAPAN, no processo de pós-venda, executará um trabalho de incentivo ao cliente para a adesão ao projeto, disponibilizando caixas coletoras dos vestuários na recepção do estabelecimento do cliente e em outros locais onde mais for autorizada. Além dos clientes, todos os fornecedores que forem selecionados para a participação no desenvolvimento dos projetos de panificação serão convidados a participar deste projeto de arrecadação.

A coleta das caixas nos estabelecimentos será realizada pela CAPAN e entregue nos pontos arrecadação orientados pela Cruz Vermelha, mensalmente.

- **Campanha de Doação de Sangue**

Tendo em vista que periodicamente há baixos níveis de estoque nos bancos de sangue em nosso país, a CAPAN decidiu viabilizar anualmente uma campanha de doação de sangue em parceira com o Banco de Sangue Paulista[35] .

33 LANA MAGALHÃES (Brasil). Todamatéria. Agricultura Orgânica. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/agricultura-organica/>. Acesso em: 26 jun. 2019.
34 CRUZ VERMELHA BRASILEIRA (Brasil) (Org.). **Página Inicial.** Disponível em: <http://www.cruzvermelha.org.br/pb/>. Acesso em: 26 jun. 2019.
35 BANCO DE SANGUE PAULISTA (São Paulo) (Org.). **Página Inicial.** Disponível em: <http://www.bancodesanguepaulista.com.br/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

A campanha será divulgada um mês antes da data programada, com duração de três dias. A CAPAN vai disponibilizar o local, ficando a cargo do Banco de Sangue Paulista o envio dos profissionais, insumos e equipamentos necessários para a coleta.

- **Inclusão social de crianças, adolescentes e idosos**

Observando o dia a dia das pessoas de baixa renda nesta sociedade cada vez mais dinâmica, percebemos que as dificuldades aumentam com passar dos anos, com o pouco acesso aos estudos pelos mais jovem, a dificuldade de inserção no mercado de trabalho, a precariedade no setor da saúde (as pessoas não têm se importado tanto com a manutenção da própria saúde) e o desrespeito por aqueles que contribuíram no passado para o desenvolvimento deste país, ficando desemparados, quando não possuem familiares que os sustentem, os idosos.

Neste cenário de grandes necessidades, a CAPAN se propôs a fazer uma doação de 0,5% de seu lucro líquido anual para o Centro Social Nossa Senhora do Bom Parto[36], que tem desenvolvido o trabalho de Defesa dos Direitos das crianças e dos adolescentes, familiares, população em situação de rua e idosos, da cidade de São Paulo.

Esta iniciativa terá início no segundo ano de operação da CAPAN, desde que o fluxo de caixa da empresa esteja com saúde financeira sustentável, pois após o primeiro ano de operação espera-se que a empresa ganhe maior autonomia financeira para então realizar as doações.

- **Fomentar o desenvolvimento de pesquisas para o tratamento e cura do câncer**

A busca pelo tratamento do câncer é um desafio diário para o próprio portador da doença e seus familiares, e neste contexto há grandes instituições trabalhando com o objetivo não apenas de tratar ou reduzir o sofrimento dos portadores desta doença, mas de buscar informações e até mesmo a cura por meio de pesquisas. Nesse contexto, a CAPAN procura apoiar o tratamento, pesquisa e cuidados paliativos dos portadores desta doença com uma doação de 0,5% de seu lucro líquido anual ao GRAAC[37].

Esta iniciativa terá início no segundo ano de operação da CAPAN, desde que o fluxo de caixa da empresa esteja com saúde financeira sustentável, pois após o primeiro ano de operação espera-se que a empresa ganhe maior autonomia financeira para então realizar as doações.

36 CENTRO SOCIAL NOSSA SENHORA DO BOM PARTO (São Paulo) (Org.). **Página Inicial.** Disponível em: <http://www.bompar.org.br>. Acesso em: 26 jun. 2019.

37 GRUPO DE APOIO AO ADOLESCENTE E CRIANÇA COM CÂNCER - GRAACC (São Paulo) (Org.). Página Inicial. Disponível em: <https://graacc.org.br/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Nota: as ações de responsabilidade social acima não devem gerar incentivos fiscais, pois a CAPAN terá o imposto apurado com o Simples Nacional, e nossa Constituição permite o uso de incentivos fiscais apenas às pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, conforme Art. 228 do Decreto nº 9.580 de 22 de novembro de 2018[38] , gerando deduções no Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), além de outros.

5.2 Reponsabilidade Ambiental

- **Adoção de Praça**

Por intermédio do programa "ADOTE UMA PRAÇA"[39] da Prefeitura Municipal de São Paulo instituído pelo Decreto nº 57.583, de 23 de janeiro de 2017[40], a CAPAN escolheu adotar uma praça contribuindo para a reurbanização de uma pequena parte da cidade, mas gerando um grande resultado que é o bem-estar dos usuários e a revitalização do ambiente.

Este programa possibilita, em troca da conservação da área, a instalação de uma placa com a marca da empresa, mostrando uma iniciativa sustentável, associando o local agradável para lazer familiar à marca CAPAN.

A praça escolhida foi a Praça Acibe Ballan Camasmie, localizada no bairro do Brooklin Paulista, na rua Rio da Prata, próxima a av. Bandeirantes, av. Engº Luiz Carlos Berrini e a Marginal Pinheiros. A praça possui aproximadamente 10.152 m2. [41]

Os planos de reurbanização incluem:

- Reestruturação da iluminação;
- Instalação de cestos de lixo;
- Instalação de bancos e mesas de picnic;
- Limpeza e conservação da praça;
- Plantio e conservação de gramado, onde for necessário;
- Instalação de *play ground* infantil;

38 BRASIL. Constituição (2018). Decreto nº 9580, de 22 de novembro de 2018. **Regulamenta A Tributação, A Fiscalização, A Arrecadação e A Administração do Imposto Sobre A Renda e Proventos de Qualquer Natureza.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4>. Acesso em: 26 jun. 2019.

39 PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (Sãp Paulo) (Org.). **Conheça o Programa Adote uma Praça.** 2017. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/noticias/?p=250495>. Acesso em: 26 jun. 2019.

40 SÃO PAULO (Município). Decreto nº 57583, de 23 de janeiro de 2017. **Programa Adote Uma Praça.** São Paulo, SP, Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/upload/ipiranga/arquivos/Termo.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

41 INCORPLAN ENGENHARIA (São Paulo). **Praça Acibe Ballan Camasmie**. Disponível em: <http://www.incorplanengenharia.com.br/engenharia-infraestrutura-praca-acibe-ballan-camasmie>. Acesso em: 26 jun. 2019.

- Instalação de aparelhos de ginastica;
- Implantação de quadra poliesportiva;
- Implantação de ciclovia na área da praça.

Estes serviços serão realizados por empresas de paisagismo e construtora, conforme regulamentação prevista no Decreto nº 57.583, de 23 de janeiro de 2017[42].

Esta iniciativa terá início no segundo ano de operação da CAPAN, desde que o fluxo de caixa da empresa esteja com saúde financeira sustentável, pois após o primeiro ano de operação espera-se que a empresa ganhe maior autonomia financeira para então realizar as doações.

- **Coleta seletiva**

A implantação da coleta seletiva tem sido adotada culturalmente nas empresas para preservação do meio ambiente e recebimento de ganhos pela venda de resíduo sólido separado por tipo de material.

Esta ação foi regulada pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada pela Lei 12.305 de 02 de agosto de 2010, que determina as responsabilidades de cada um na geração de resíduos[43] :

> § 1o Estão sujeitas à observância desta Lei as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, responsáveis, direta ou indiretamente, pela geração de resíduos sólidos e as que desenvolvam ações relacionadas à gestão integrada ou ao gerenciamento de resíduos sólidos.

A CAPAN, por ser uma empresa idônea e cumpridora das leis deste país, possui um programa de destinação de resíduos. E levando-se em consideração que é uma empresa de assessoria, possuindo apenas um escritório, basicamente produzirá resíduos domésticos, podendo ser coletados pelo serviço de coleta seletiva municipal, mas tem contemplado no desenvolvimento dos projetos, o mapeamento da geração de resíduos ao longo do processo produtivo de pães orgânicos congelados, além de outros processos internos do projeto, projetando para o cliente de maneira organizada quais destinos os resíduos, gerados e separados, deverão ter.

---

42 SÃO PAULO (Município). Decreto nº 57583, de 23 de janeiro de 2017. **Programa Adote Uma Praça**. São Paulo, SP, Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/upload/ipiranga/arquivos/Termo.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

43 BRASIL. Constituição (2010). Lei nº 12305, de 02 de agosto de 2010. ***Política Nacional de Resíduos Sólidos***. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 27 jun. 2019.

- **Redução no consumo de energia elétrica**

Algumas inciativas para a redução no consumo de energia elétrica são de vital importância para que nossos recursos energéticos sejam suficientes mesmo com o aumento populacional ou a expansão do número de indústrias no Brasil.

A redução do consumo de energia elétrica, possui várias maneiras de se viabilizar, levando-se em consideração que houve grandes avanços na tecnologia que permitiram o desenvolvimento de produtos com consumo de energia inferior aos mais antigos. Essa viabilização pode ser a conscientização de cada pessoa em utilizar os eletrodomésticos de maneira responsável sem desperdícios, o menor tempo de uso do chuveiro, apagar luzes quando o ambiente não estiver em uso, entre outros. No setor fabril, a viabilização também pode ocorrer com a conscientização dos colaboradores, com a iniciativa de utilizar componentes que necessitam de baixo consumo de energia elétrica para seu funcionamento ou até mesmo o uso de alternativas que não utilizem energia, e é nesta filosofia de trabalho que a CAPAN desenvolve em seu estabelecimento as melhores práticas para a redução do consumo de energia, e tem buscado implantar em seus projetos as mesmas práticas com sustentabilidade, entre as quais podemos destacar:

- **Iluminação interior e exterior de galpões e escritórios**

Durante o projeto arquitetônico é possível prever o uso de telhas translúcidas para que a luz do dia possa iluminar o interior do estabelecimento, e nos períodos necessários utilizar iluminação gerada por lâmpadas do tipo LED, que possuem a característica de boa capacidade de iluminação com baixo consumo de energia elétrica.

- **Equipamentos com máxima eficiência energética**

Dentro de um escritório ou indústria, existe uma variedade muito grande de tipos e tamanhos de equipamentos, principalmente na indústria em processos produtivos, então saber qual equipamento elétrico é indicado ou não se torna um desafio.

A realidade exige que todo equipamento que consome energia elétrica tenha máxima eficiência, ou seja, fazer mais com menor consumo de energia, partindo desta premissa, somente adquirimos e indicamos a compra de equipamentos que possuam o selo da PROCEL[44] .

44 PROCEL INFO (Brasil). C**entro Brasileiro de Informação e Eficiência Energética**. Disponível em: <http://www.procelinfo.com.br/main.asp?ViewID={A84BD56D-D750-477C-8E20-2BF2D94B4EE2}>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Este indica que o equipamento passou por testes de eficiência energética e foi aprovado em uma faixa de valores aceitáveis para operação, conforme a seguir[45]:

> ... são estabelecidos índices de consumo e desempenho para cada categoria de equipamento. Cada equipamento candidato ao Selo deve ser submetido a ensaios em laboratórios indicados pela Eletrobrás. Apenas os produtos que atingem esses índices são contemplados com o Selo Procel.

- **Redução no uso de papel**

Apesar do uso das folhas de sulfite, formulários contínuos, brochuras, e outros, ainda ser um mal necessário, o papel vem sendo substituído por arquivos e ferramentas digitais que permitem a execução trabalhos da mesma maneira.

A CAPAN tem se preocupado com a diminuição do uso do papel, e tem substituído ao máximo seu uso por aparelhos como *tablets*, *laptop*, *datashow*, e telas de LCD nas salas de reuniões e quadros brancos com o uso de pincel atômico.

Na parte de geração de documentos, existe a conscientização de nossa equipe para imprimir somente quando o assunto em pauta for de extrema importância.

6. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O mercado, de forma geral, exige que as organizações mantenham vantagens competitivas para atrair e reter os clientes e consequentemente alcançar posições lucrativas. Atualmente, o principal meio de comercialização de pães para os brasileiros é constituído por padarias, mercados, supermercados onde o comércio não se difere dos demais.

Porém, o mercado de consumo de produtos panificados está passando por um período de crescimento e reestruturação aliado a uma constante e acirrada concorrência e, de maneira semelhante, o cenário produtivo de pães sofre com a disputa do comércio. Neste sentido, na busca por vantagens competitivas, uma das principais ferramentas para o alcance do sucesso empresarial é o planejamento estratégico que vem a ser um processo contínuo e dinâmico que torna possível a concretização de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro.

O estudo aqui apresentado caracteriza-se por ser de natureza exploratória com o método qualitativo apoiando-se em coletas de dados. Segundo Neves[46] "a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos. Ela serve para obter dados

45 PROCEL INFO (Brasil). **Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica**. Disponível em: <http://www.procelinfo.com.br/main.asp?Team=%7B505FF883%2DA273%2D4C47%2DA14E%2D0055586F97FC%7D>. Acesso em: 26 jun. 2019.

46 NEVES. José Luis**. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades** 1996, p. 1 Disponível em: https://pt.scribd.com/document/266811038/Neves-1996-Pesq-Quali. Acesso em 09 fev. 2019.

descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos". O estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa de campo feita com o intuito de analisar uma temática determinada em uma empresa específica. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2019 na cidade de São Paulo/SP.

Na realização do trabalho foi aplicado um questionário com perguntas abertas para três proprietários das principais produtoras de pães orgânicos, a Marie-Madeleine *Boulangerie*, localizada no bairro Vila Nova conceição, a *Julice Boulangère* localizada no bairro Pinheiros e a *Mr. Baker* situada no bairro Itaim Bibi.

Durante a aplicação do questionário aos proprietários foi possível entender quais motivos levam os clientes a consumir produtos panificados orgânicos, por meio de respostas, como: "produtos mais saudáveis e frescos, ambiente aconchegante, qualidade dos produtos, bom atendimento e proximidade de casa". O questionário aplicado pode ser verificado a seguir e será disponibilizado como anexo no final do trabalho.

Figura 23 Questionário

Questionário - Etapa única - pesquisa qualitativa – Roteiro proprietários de padarias orgânicas Prezado(a) Senhor(a), Estamos realizando essa pesquisa para conhecer melhor o setor de padarias orgânicas. Sua participação é muito importante para o sucesso do nosso trabalho. Ressaltamos que o sigilo das informações será plenamente preservado sendo usado somente em nosso trabalho. Por sua cordial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!
Bloco 1 – Pergunta crivo
B1) Você é o proprietário da padaria? □1. Sim.□ 2. Não. Encerrar entrevista.
Bloco 2 – Reconhecimento da necessidade
B2.1) O que você acredita que leva as pessoas a procurarem as padarias orgânicas ?
Bloco 3 – Busca por informações
B3.1) Quais são os principais concorrentes das padarias orgânicas nos dias de hoje?
B3.2) Como as padarias orgânicas têm feito para captar novos clientes?
B3.3) Quais são as mídias (ex. rádio, jornal, televisão, panfleto, internet) que têm sido utilizadas para fazer propagandas para atrair clientes?
Bloco 4 – Avaliação das alternativas
B4.1) Quais requisitos mínimos uma padaria orgânica deve oferecer para que os clientes considerem comprar lá?
B4.2) Na sua opinião, o que faz uma padaria de produtos orgânicos se diferenciar para que os clientes escolham ela em relação as outras?
B4.3) Na sua opinião, quais os motivos que levam os clientes a deixar de consumir pães normais e passarem a consumir pães orgânicos ?
B4.4) Em sua opinião, existem diferenças entre os produtos produzidos pelas próprias padarias orgânicas e os produtos orgânicos industrializados que já vem embalados para venda ? Quais são os possíveis benefícios e malefícios de cada um deles ?

PIN FGV - GE 14N - Questionário Proprietários de Padarias Orgânicas

Fonte: Autores, 2019.

Inicialmente, o planejamento estratégico da CAPAN prevê a realização de uma análise do ambiente interno e externo à organização que, para efeito deste trabalho, será representada e explicada com o uso da ferramenta de análise SWOT, que vem a ser a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças que ela enfrenta no mercado.

Tabela 15 Analise SWOT

ANÁLISE SWOT	
Ambiente Interno	
Forças	**Fraquezas**
Conhecimento do segmento	Equipes Reduzidas
Aconselhamento especializado	Falta de mão de obra qualificada
Qualidade no atendimento	Escasses de recursos
Cumprimento de prazos	Dificuldade de negociação com fornecedores
Ambiente Externo	
Oportunidades	**Ameaças**
Agregar mais serviços às empresas	Concorrência informal e de padarias comuns
Mercado propício ao consumo de produtos saúdaveis	Atual crise econômica
Acesso a novas tecnologias	Impostos altos que incidem no setor
Participação em eventos do setor	Mudanças drásticas no mercado-alvo

Fonte: Autores, 2019.

Logo após esta análise é importante ressaltar que devido à sofisticação com que são fabricados os pães orgânicos, as fábricas e centrais desse tipo de panificação têm como principal objetivo atender àquelas que viraram as padarias de luxo de São Paulo (SP), as chamadas *boulangeries*. Nesse segmento há empresas que investem até R$ 2 milhões para entrar nesse mercado, caso da Marie-Madeleine que nos espelha como uma das nossas principais clientes no futuro. Além de mercados, supermercados, hipermercados e pequenos produtores que enxergam a possibilidade de aumentar suas receitas, produzindo e comercializando pães orgânicos.

O próximo passo foi a definição dos produtos oferecidos pela empresa. De maneira geral produto é o resultado das operações da empresa, ou seja, o que ela oferece para satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. Neste caso, além da expertise em assessoria seremos a primeira empresa com o princípio *Turn key* voltado para a produção de pães orgânicos congelados no Brasil, com soluções di-

recionadas a qualquer etapa do processo fabril e da gestão em que o cliente precise dos nossos aconselhamentos.

6.1 Objetivos estratégicos

A CAPAN tem como objetivo estratégico, durante os três primeiros anos de atuação, ser referência na prestação de assessoria turn key para a produção de pães orgânicos congelados na capital do estado de São Paulo, de acordo com a necessidade de cada cliente. Estruturando-se de forma organizada e com o forte propósito comercial, pretende focar na satisfação dos clientes e alavancar de forma exponencial o número de projetos realizados.

Com qualidade e assertividade profissional, espera atender às necessidades do mercado, por meio de assessoria com firme e estruturado conhecimento de forma ética e lucrativa, alcançando assim a missão e a visão da empresa.

7. PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS

7.1 Introdução

Segundo Freire[47]:

> Toda empresa ao elaborar estratégias para apresentar seus produtos ou serviços ao mercado deve ter uma análise clara de todos os fatores que podem influenciar a sua execução e cumprimento.
> Tais fatores são variáveis existentes no ambiente de mercado, e podem ser internas ou externas, determinando sua modelagem, além de mudar as intensidades, os costumes e os acontecimentos do processo de comercialização.
> As principais variáveis na decisão empresarial são as influenciáveis e não influenciáveis.
> Para que se possa decidir sobre quais estratégias poderão dar melhor cumprimento às metas da empresa, devemos antes conhecer cada uma destas variáveis mercadológicas.
> **As variáveis influenciáveis** são aquelas sobre as quais a empresa pode exercer qualquer tipo de controle, decisão ou gerenciamento, aplicando ações táticas que determinem o comportamento no seu mercado, quais sejam: a concorrência, o produto, o preço, a distribuição, a propaganda e a promoção.

47 Freire, Antonio. Implantando Marketing. **Principais Variáveis na Decisão Empresarial** 2012, Cap. 6 Disponível em: https://www.implantandomarketing.com/principais-variaveis-na-decisao-empresarial/. Acesso em 09 fev. 2019.

> **As variáveis não influenciáveis** independem das ações da empresa, mas provocam alterações substanciais no mercado. São elas: a legislação, a ética, a política, a cultura, o sistema social, a religião, os comportamentos e a economia.

7.1.1 Composto Promocional e Comunicação

A CAPAN seguirá os conceitos de propagandas existentes no mercado via meios de comunicação, como por exemplo: rádio, TV, internet, redes sociais e exposições em feiras do setor. Porém, como esses meios de comunicação apresentam um custo bastante alto, tentaremos trabalhar com alguns diferenciais para o atendimento aos nossos clientes e para um bom nível de resultado nas assessorias, pois desta forma poderemos receber uma divulgação gratuita, que é a indicação boca a boca[48] .

Diante disto devemos nos esmerar em prestar serviços de assessoria altamente especializada no sentido de possibilitar o interesse de que nossos clientes se sintam confortáveis e interessados em divulgar a empresa para os seus contatos e rede de relacionamento, quando lhes for solicitado.

7.1.2 Veículos de Mídia Utilizados

7.1.2.1 Mídia *off-line*

São compostas por propagandas no rádio, TV, painéis eletrônicos, mídias impressas como jornais e revistas. Nessa categoria, a CAPAN vai utilizar somente as propagandas no rádio e deixar montado um press release para uma propaganda em TV e um orçamento modelo para exposição na feira FIPAN, por entender que tem um maior alcance e direcionamento para o público-alvo. Porém qualquer outro material com o nome e o logo da marca também pode ser enquadrado nessa categoria para comunicar a marca.

7.1.2.1.1 Rádio

O rádio é atualmente uma ferramenta de comunicação muito forte. Em geral possui baixo custo e fácil implementação. Para ser transmitido precisa apenas de um bom roteiro e sua veiculação pode ser feita de maneira repetida para que os usuários fixem a mensagem.

48 SEBRAE. **Escritório de Consultoria - Divulgação** 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 09 fev. 2019.

Para a CAPAN o anúncio será enviado no formato de um Press Release para a criação do anúncio a ser veiculado na rádio Jovem Pan 620 AM, em um spot com duração de 30 segundos. Os horários escolhidos para veiculação serão de manhã durante a programação com início às 7h e final às 8h e no final da tarde durante a programação com início às 18h e final às 19h, pelo período de cinco dias entendidos aqui pelo período de segunda-feira a sexta-feira com início de exibição em 7 de outubro de 2019 e final em 14 de outubro de 2019. A seguir, uma vez por mês, no período de 7 de janeiro de 2020 a 7 de março de 2020, com um custo por inserção variando de R$ 2.500,00 à R$ 4.000,00, conforme tabela abaixo anunciada pelo site canal do anúncio[49] .

Tabela 16 Valor por Inserção Comercial Em Rádio

Veículo	Descrição	Formato	Preço Unitário
Rádio	**Horário:** 06:00 às 08:00	Comercial 30"	R$ 4.000,00 por inserção
Rádio	**Horário:** 18:00 às 20:00	Comercial 30"	R$ 2.500,00 por inserção

Fonte: https://canaldoanuncio.com.

A rádio Jovem Pan 620 AM foi escolhida devido à pesquisa realizada em fevereiro de 2019 pelo site Radios.com.br,[50] que a classifica como ocupante da primeira posição em número de visitas na cidade de São Paulo, com 852440 visitantes/ dia conforme relatório abaixo.

Figura 24 Relatório de Visitas de Rádios

Rádios AM e FM mais acessadas por estados

Escolha o País: Brasil

Selecione o Estado: SP - São Paulo

Escolha o Mês: Fevereiro/2019 Pesquisar

Ver estatísticas/relatórios relacionados

Relatório gerado a cada 1 hora

Relatório gerado em: **21-02-2019 às 18:44:37**

Posição	Rádio	Cidade / UF	Visitas
1°	Rádio Jovempan 620 AM	São Paulo / SP	852440
2°	Rádio Bandeirantes 840 AM 90.9 FM	São Paulo / SP	726130

Fonte: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25.

49 CANAL DO ANÚNCIO (Brasil). **Anunciar ficou mais fácil**. 2019. Disponível em: <https://canaldoanuncio.com/buscar?media=R%C3%A1dio>. Acesso em: 21 fev. 2019.

50 RÁDIO.COM.BR. **Rádios AM e FM Mais Acessadas por Estados** - Divulgação 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em 21 fev. 2019.

7.1.2.1.1.1 Press Release

CAPAN – Assessoria Turn Key Em Produção De Pães Orgânicos Congelados

SPOT com 30 segundos

A CAPAN é uma assessoria *turn key* especializada em oferecer soluções completas para a sua empresa desde o início. Cuidamos do seu site fabril, partindo dos estudos de viabilidade de espaços até a entrega das chaves, unindo praticidade e inteligência para a produção de pães orgânicos congelados. Nossa proposta de atendimento se baseia em estar com você desde a busca ou a reformulação do imóvel ideal até a entrega das chaves, sempre considerando o melhor custo-benefício para o resultado esperado. Durante o processo de desenvolvimento pré-operação, todo o suporte e atenção são dados à equipe em campo, garantindo a conclusão do projeto no prazo definido. As chaves são entregues com tudo pronto, uma fábrica ou central de panificação novinha para você e sua equipe alcançarem grandes resultados.

7.1.2.1.2 Televisão

Pode-se afirmar que em aspectos gerais a propaganda televisiva possui um maior alcance e receptibilidade por parte do público-alvo já que exerce forte apelo de áudio e imagem para captar a atenção dos telespectadores. Segundo pesquisa realizada pelo site G1.com: "Quase 90% dos brasileiros se informam pela televisão sobre o que acontece no país, sendo que 63% têm na TV o principal meio de informação[51]".

Figura 25 Propaganda de TV

Fonte: Autoria do Grupo.

51 G1.COM. T**V É O MEIO PREFERIDO DE 63% DOS BRASILEIROS PARA SE INFORMAR** -DIVULGAÇÃO 22-02-2019. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/tv-e-o-meio-preferido-por-63-dos-brasileiros-para-se-informar-e-internet-por-26-diz-pesquisa.ghtml. Acesso em 22 fev. 2019.

Geralmente comerciais televisivos possuem um valor elevado, porém se faz de extrema eficiência e importância. Por esse motivo a CAPAN deixará montado um *press release* para esse tipo de propaganda, para ser usado sempre que a empresa considere necessário e tenha caixa suficiente para a veiculação. O *press release* orçado será o de um único comercial com 15 segundos e enviado para a emissora, contendo o logotipo da CAPAN e o texto/tema a ser reproduzido pelo ator Tony Ramos.

O horário escolhido para veiculação do comercial será durante a exibição da novela "O Sétimo Guardião", às 21h20, na programação da TV GLOBO, no dia 7 de outubro de 2019, com um custo de R$ 157.896,00 por inserção, incluído o cachê do ator, conforme tabela abaixo anunciada pelo site canal do anúncio[52].

Tabela 17 Valor Por Inserção Comercial em TV

Veículo	Descrição	Formato	Preço Unitário
Rede Globo	**Programa:** Novela III - O Sétimo Guardião **Horário:** 21:20	Comercial 15	R$ 157.896,00 por inserção

Fonte: https://canaldoanuncio.com.

A TV GLOBO foi a escolhida devido à pesquisa realizada em novembro de 2018 pelo site UOL.com.br,[53] que classifica a emissora como ocupante da primeira posição do ranking com 15,71 pontos de audiência no Brasil, conforme relatório abaixo.

Figura 26 Ranking de Audiência

Veja abaixo a audiência dos 5 primeiros colocados no ranking de audiência de outubro (das 7h à 0h):

1º - Globo - 15,71 pontos
2º - Record - 6,76
3º - SBT - 6,64
4º - Band - 1,73
5º - Discovery Kids - 0,78

Fonte: https://tvefamosos.uol.com.br/noticias/ooops/2016/11/08/em-outubro-audiencia-da-tv-aparecida-supera-multishow-discovery-e-warner.htm

52 CANAL DO ANÚNCIO (Brasil). Anunciar ficou mais fácil. 2019. Disponível em: <https://canaldoanuncio.com/buscar?media=Televis%C3%A3o>. Acesso em: 21 fev. 2019.

53 RÁDIO.COM.BR. **RÁDIOS AM E FM MAIS ACESSADAS POR ESTADOS** - DIVULGAÇÃO 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em 21 fev. 2019.

CAPAN – Assessoria Turn Key Em Produção De Pães Orgânicos Congelados

COMERCIAL com 15 segundos

A CAPAN é uma assessoria *turn key* especializada em oferecer soluções completas para a sua empresa desde o início. Cuidamos do seu site fabril partindo dos estudos de viabilidade de espaços até a entrega das chaves unindo praticidade e inteligência para a produção de pães orgânicos congelados. Nossa proposta de atendimento se baseia em estar com você desde a busca ou a reformulação do imóvel ideal até a entrega das chaves sempre considerando o melhor custo-benefício para o resultado esperado. Durante o processo de desenvolvimento pré-operação, todo o suporte e atenção são dados a equipe em campo, garantindo a conclusão do projeto no prazo definido. As chaves são entregues com tudo pronto, uma fábrica ou central de panificação novinha para você e sua equipe alcançarem grandes resultados.

7.1.2.1.3 Exposição em Feira

7.1.2.1.3.1 FIPAN

Promovida pelo SAMPAPÃO, sigla que agrega as Entidades de Panificação e Confeitaria de São Paulo, sendo atualmente a maior Entidade Patronal do mundo, a FIPAN é a maior feira de Panificação e Confeitaria da América Latina e uma das principais destinada a operadores do *food service*.

Com foco na panificação, confeitaria e demais estabelecimentos que atuam no *food service*, a FIPAN[54] tem como característica marcante a efetivação de negócios durante a sua realização, sendo líder em visitação de proprietários, diretores e gerentes.

Aberta a todos os profissionais e gestores de padarias, confeitarias, restaurantes, pizzarias, buffets, lanchonetes, entre outros estabelecimentos ligados ao dia a dia da produção e comercialização de alimentos, a FIPAN 2019 levará, aos profissionais do setor, novidades, tendências e inúmeras atividades ligadas ao conhecimento e desenvolvimento apresentados pelos principais fornecedores, tais como: automação comercial, máquinas e equipamentos, matérias-primas, insumos, embalagens, acessórios em geral, além de produtos finais.

7.1.2.1.3.2 Stand e Orçamento

Para o veículo de mídia exposição exibiremos somente um orçamento oficial enviado pelos organizadores da feira, pois nesse momento a CAPAN não utilizará

54 FIPAN. **RELACIONAMENTO COM CONTEÚDO**. 2019. Disponível em http://fipan.com.br/. Acesso em 12 mai. 2019.

esse veículo de mídia. O valor do m² é de R$ 855,00, no entanto, existe um valor diferenciado para empresas em primeira participação de R$ 740,00 o m². Essa condição é um subsídio do sindicato de panificação, que é o proprietário do evento, para que novos players testem a feira e validem que o evento traz retorno ao seu negócio.

Seguem sugestões de áreas:

Opção I

Stand I19 na Rua I com a Rua 5, com 25m² - Próximo ao projeto Estação Café, que tem grande visibilidade e visitação:

Figura 27 Stand Exposição FIPAN

Fonte: FIPAN.

Orçamento:

Tabela 18 Orçamento Opção I – Exposição FIPAN

Itens	**Valores**
Metragem	25
Valor m² sem montagem	R$ 740,00
Forma de Pagamento 03X (*)	R$ 6.166,67
Subtotal	**R$ 18.500,00**

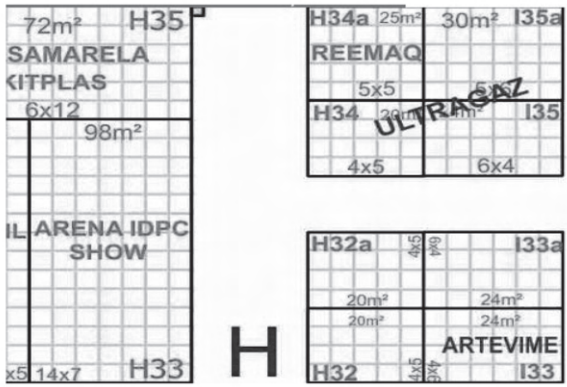
Taxas Obrigatórias (**)	
Taxas Prefeitura	R$ 450,14
Taxa Energia Obrigatória	R$ 868,13
Limpeza de Montagem	R$ 875,00

Fonte: FIPAN.

Opção II

Stand H34 - Rua H com Rua 9a, com 20m²:

Figura 28 Stand Exposição FIPAN



Fonte: FIPAN.

Orçamento:

Tabela 18 Orçamento Opção II – Exposição FIPAN

Itens	**Valores**
Metragem	25
Valor m² sem montagem	R$ 740,00
Forma de Pagamento 03X (*)	R$ 6.166,67
Subtotal	**R$ 18.500,00**

Taxas Obrigatórias (**)	
Taxas Prefeitura	R$ 450,14
Taxa Energia Obrigatória	R$ 868,13
Limpeza de Montagem	R$ 875,00

Fonte: FIPAN.

7.1.3 Mídia On-line

São compostas por site eletrônico, links patrocinados, redes sociais, sites de buscas e produções de vídeos impulsionados via WEB para comunicar a marca. No Brasil esse tipo de comunicação apresenta custos mais baixos e atualmente mais eficientes para comunicar a marca. Segundo relatório da ONU[55], cerca de 60% da

55 ONU. No Brasil quase 60% das pessoas estão conectadas à internet. 2015. Disponível em https://nacoesunidas.org/no-brasil-quase-60-das-pessoas-estao-conectadas-a-internet-afirma-novorelatorio-da-onu/. Acesso em 09 fev. 2019.

população brasileira está conectada, criando uma forte tendência para a era do marketing digital. Nessa categoria a CAPAN se utilizará de um site eletrônico, propagandas na rede social Instagram e a ferramenta de buscas Google ADS por entender que oferece maior alcance e direcionamento para o público-alvo.

7.1.3.1 Site Eletrônico

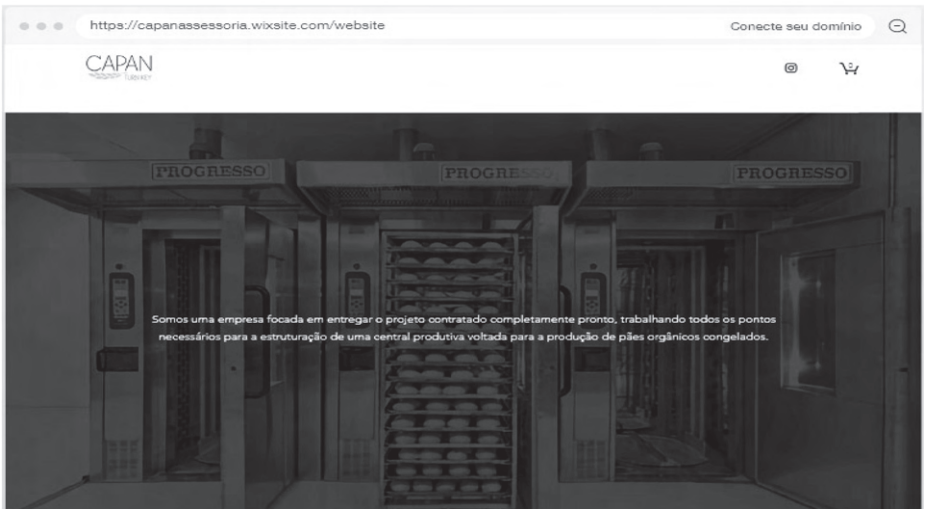
Segundo o site Wikipédia:

> Um site eletrônico é um conjunto de páginas web, isto é, de hipertextos acessíveis geralmente pelo protocolo HTTP ou HTTPS na internet. O conjunto de todos os sítios públicos existentes compõe a *World Wide Web* e são alcançadas a partir de um URL que aponta para a página principal e, geralmente, residem no mesmo diretório de um servidor. As páginas são organizadas dentro do sítio em uma hierarquia organizada conforme a necessidade de cada empresa. [56]

Esse meio será usado por apresentar um conjunto completo de serviços para acesso e consulta, ajudando o usuário de forma intuitiva e fácil na contratação do serviço desejado.

7.1.3.1.1 Site Eletrônico – Imagens Versão Desktop

Figura 29 Site CAPAN



Fonte: Autores, 2019.

56 WIKIPEDIA. SÍTIO ELETRÔNICO. 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Sítio_elétronico. Acesso em 22 fev. 2019

Figura 30 Site CAPAN – Página De Serviços - Assessoria

Fonte: Autores, 2019.

Figura 31 Site CAPAN – Página De Serviços - Consultoria

Fonte: Autores, 2019.

Figura 32 Site CAPAN – Página De Serviços – Planejamento Estratégico

Fonte: Autores, 2019.

Figura 33 Site CAPAN – Contato

Fonte: Autores, 2019.

7.1.3.1.2 Site Eletrônico – Imagens Versão Mobile

O Mobile[57] Marketing é o termo que se refere ao uso de dispositivos móveis para atividades de Marketing. O termo M-Marketing é a abreviação de Mobile

57 E-COMMERCE NEWS. **MOBILE MARKETING**. 2019. Disponível em https://ecommercenews.com.br/glossario/o-que-e-mobile-marketing/.Acesso em: 10 mar. 2019.

Marketing, e suas operações podem ser realizadas a partir de telefones celulares, assistentes digitais pessoais e demais dispositivos móveis. Embora ainda esteja em estágio inicial, o Mobile Marketing tem apresentado várias inovações e crescido muito nos últimos anos.

Figura 34 Mobile CAPAN

Fonte: Autores, 2019.

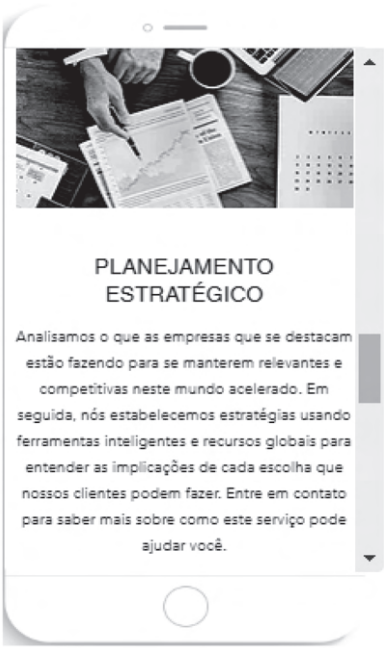
Figura 35 Mobile CAPAN - Assessoria

Fonte: Autores, 2019.

Figura 36 Mobile CAPAN - Consultoria

Fonte: Autores, 2019.

Figura 37 Mobile CAPAN – Planejamento Estratégico



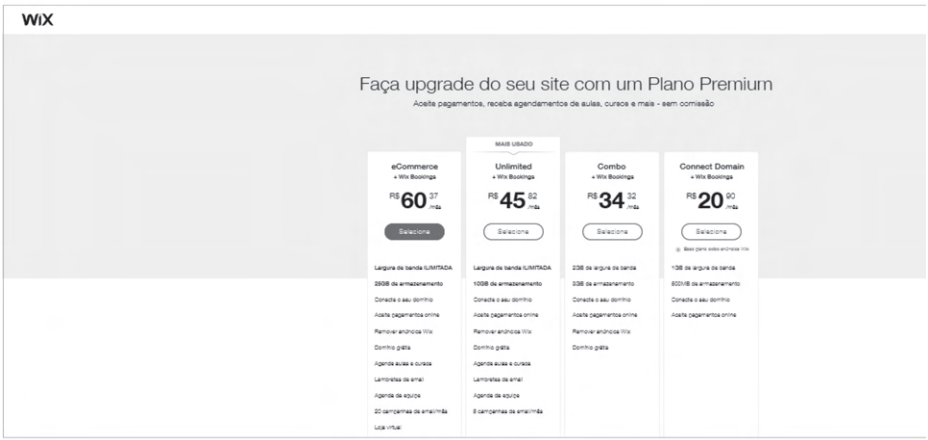
Fonte: Autores, 2019.

Figura 38 Mobile CAPAN – Entre em Contato

Fonte: Autores, 2019.

Para o plano de divulgação em meios eletrônicos site, a CAPAN utilizará o plano *eCommerce Wix + Booking* no valor de R$ 60,37 mensais, a partir do mês de outubro de 2019 até o mês de dezembro de 2022, por entender que apresenta maior quantidade de ferramentas e maior economia, resultando em melhor custo/benefício, como apresentado na figura abaixo:

Figura 39 Projeção de Preços – Planos



Fonte: https://www.wix.com/store/plans?v=1&siteGuid=1bfdef6b-de22-420f-b573-1ea5160d6b88&referralAdditionalInfo=onboarding-upgrade-direct#/

7.1.3.2 Instagram

Segundo o site Meio&Mensagem:

> Em 2018, o Instagram apresentou um crescimento de 33,83% no número de seguidores em perfis de marcas brasileiras. Além disso, subiu a quantidade de interações dos usuários com essas páginas, saltando da média de 4.617, registrada no início do ano passado, para 4.835, dado do final de 2018. As informações são da edição mais recente do levantamento "Mídias Sociais 360º (#MS360FAAP), realizado trimestralmente pelo Núcleo de Inovação em Mídia Digital (NiMD) da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) em parceria com a plataforma de monitoramento *Socialbakers*"[58].

Figura 40 Página inicial – Instagram CAPAN

Fonte: Autores, 2019.

Por ser considera a rede social com maior índice de crescimento e atualmente contar com um bilhão de usuários mensais, segundo o site goobec[59] de 2018, e por

58 Meio&Mensagem. **Marcas no instagram ganham maior visibilidade**. 2019. Disponível em https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/02/01/marcas-no-instagram-ganham-maior-visibilidade.html.Acesso em: 10 mar. 2019.

59 Goobec. Usuários mensais. 2019. Disponível em https://www.goobec.com.br/blog/redes-sociais--dados-estatisticos-2018/.Acesso em: 10 mar. 2019.

ser de uso gratuito, a CAPAN se utilizará do Instagram por acreditar ser o melhor meio em divulgação de imagens eletrônicas e contato direto com o produto oferecido.

Figura 41 Usuários Mensais

Fonte: https://www.goobec.com.br/blog/redes-sociais-dados-estatisticos-2018/

7.1.3.3 Google

A partir do seu seu mecanismo de buscas, o Google revolucionou o marketing digital. Segundo estudo da holding Alphabet proprietária do Google, no segundo trimestre de 2018 houve um registro de faturamento de US$ 32,65 bilhões. O valor representa um crescimento de 26% se comparado com o mesmo período do ano anterior[60]. Atualmente o Google é o website com o maior número de visitas no mundo e virou ferramenta indispensável para a busca de informações no mundo eletrônico. O Google possui um conjunto de soluções de promoção de negócios, entre elas, o Google ADs.

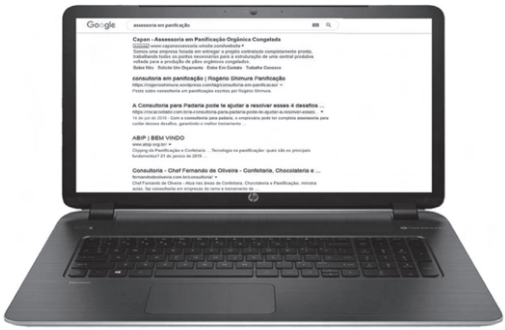
Segundo o site Wikipédia:

> O Google ADS é o principal serviço de publicidade da Google e principal fonte de receita desta empresa representando 96% dos quase 37,9 bilhões de dólares que a empresa faturou em 2011. O serviço usa o sistema de publicidade por Custo por Clique (CPC) e Custo Por Mil impressões (CPM) que consiste em anúncios em forma de links encontrados, principalmente, nos mecanismos de pesquisa relacionados às palavras-chave que o internauta está pesquisando. Os anúncios do Ads são exibidos juntamente com os resultados de pesquisa no Google, assim como em sites de pesquisa e de conteúdo[61].

60 PODER 360. **Dona da google, alphabet fatura us$ 32,65 bilhões no 2º semestre DE 2018**. 2018. Disponível em: https://www.poder360.com.br/tecnologia/dona-do-google-alphabet-fatura-us-3265-bi-no-2a-trimestre-de-2018/. Acesso em: 09 fev. 2019.

61 WIKIPEDIA. **Google ads**. 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Ads. Acesso em: 10 mar. 2019.

Figura 42 Google ADWORDS



Fonte: Autores, 2019.

O período escolhido para veiculação será de dois anos, tendo o seu início no dia 7 de outubro de 2019 e o final no dia 7 de outubro de 2022, com um valor fixo mensal de R$ 599,00, conforme tabela abaixo anunciada pela agência digital Projeto De Site, com todos os custos de CPC (custo por clique) e CPA (custo por aquisição) incluídos.

Figura 43 Planos de Preços – Google ADWORDS

Fonte: https://projetodesite.com.br/tabela-de-preco-google-adwords/

7.1.4 Custos do Plano de Comunicação

Tabela 20 Custos Plano de Comunicação

Veículo de Comunicação	Características	Fornecedor	Abertura	1º Semestre	2º Semestre	Total
Mídia Off Line						
Rádio	Inclui 84 Spot com duração de 30 segundos	Jovempan 620 AM	R$ 45.500,00	R$ 19.500,00	R$ -	**R$ 65.000,00**
Mídia On Line						
Site - Wix	Criação do site com 25 GB de armazenamento, conexão com domínio .com.br	WIX	R$ 60,00	R$ 360,00	R$ 360,00	**R$ 780,00**
Instagram	Página divulgação de imagens	Instagram	R$ -	R$ -	R$ -	**R$ -**
Google Ads	Inclui 24 campanhas, palavras-chave ilimitadas, relatórios semanais e mensais, segmentação geográfica.	Projeto De Site	R$ 599,00	R$ 3.594,00	R$ 3.594,00	**R$ 7.787,00**
TOTAL			**R$ 46.159,00**	**R$ 23.454,00**	**R$ 3.954,00**	**R$ 73.567,00**

Fonte: Autores, 2019.

7.1.5 Marca e Logotipo

Figura 44 Logomarca CAPAN

Fonte: Autores, 2019.

O nome CAPAN teve a sua origem em relação às iniciais dos integrantes do grupo formador do PIN, assim como uma divisão silábica originária das palavras consultoria, assessoria e panificação, que são as filosofias que definem a ideia do negócio, sendo o nome estruturado da seguinte maneira:

Letras:
Letra C = Originária dos nomes Carlos e Claudemir;
Letra A = Originária do nome Andreia e Alves
Letra N = Originária do nome Nuno.

Divisão Silábica:
CA = Consultoria e Assessoria
PAN = Panificação

Trigo Amarelo:
Remete ao principal ingrediente usado na panificação – o trigo, e a cor amarela – a filosofia ao cultivo orgânico.

Turn Key:
A principal função da empresa transmitindo a ideia de integração do projeto do começo ao fim.

7.2 Política de Preços

A CAPAN irá comercializar soluções para a estruturação de centrais ou fábricas voltadas para a panificação orgânica congelada. Agregando cada etapa do projeto aqui definidas como diagnóstico da área, mapeamento dos processos, projeto conceitual e executivo, execução e acompanhamento, e plano de mudança e correções, devidamente ajustadas às necessidades de cada cliente.

Nossos preços tiveram como ponto inicial o resultado das análises de custos fixos e variáveis desenvolvidos a partir de um projeto piloto, que servirá como modelo para cada tipo de projeto a ser desenvolvido. Para esse projeto foi levado em consideração o tempo médio de 32 semanas, com uma margem de lucro operacional de 30,5 % no primeiro ano. Sempre com a visão de que teremos a capacidade inicial de gerenciar seis projetos ao ano, que poderão ocorrer em paralelo ou completamente separados dependendo da complexidade e necessidade de cada cliente.

Todos os valores acordados serão pré-fixados no momento da assinatura do contrato, e inicialmente estabelecemos o plano de pagamento da seguinte maneira:

- 1ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos no ato da assinatura do contrato de contratação dos serviços;
- 2ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos a 90 dias corridos da data de assinatura do contrato;
- 3ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos a 180 dias corridos da data de assinatura do contrato;
- 4ª Parcela: equivalente a 10% do valor nominal da assessoria a serem pagos na data de entrega do projeto, ou seja, na data em que é entregue a operação da central de panificação ao cliente (planejado para ocorrer 240 dias após assinatura do contrato proximamente, ou melhor, 32 semanas).

A apresentação dos custos e os preços de oferta de cada serviço serão detalhados a seguir, levando-se em conta a composição dos custos e o lucro desejado, ambos detalhados no Plano Certo anexo a este projeto integrado de negócios.

7.2.1 Valores das Etapas Individuais

Após a análise e o melhor planejamento estratégico a ser designado para cada cliente, consideramos a opção de oferecer apenas uma etapa em separado, se o cliente assim desejar. Porém, como a CAPAN é uma assessoria *Turn key*, ofereceremos sempre o projeto por completo.

Tabela 21 Produtos a Serem Vendidos e Preços por Etapas

Levantamento Dos Custos Diretos Da Assessoria		
Custos Diretos Por Entregáveis (aqueles que acontecem pontualmente dentro de uma etapa do projeto) R$		
Diagnóstico da área	R$	39.876,54
Mapeamento dos processos	R$	44.567,90
Projeto conceitual e executivo	R$	51.604,94
Execução e acompanhamento	R$	243.950,62
Plano de mudança e correções	R$	49.259,26

Fonte: Autores, 2019.

7.2.1.1 Custos Diretos

Após analisarmos a melhor estrutura de negócio a ser utilizada pela CAPAN foi possível analisar os custos existentes em cada etapa, e que serão inerentes ao projeto como um todo. Tem-se a convicção de que, para cada tipo de projeto, podem existir custos específicos. Um bom exemplo seria se realizarmos a assessoria em outro estado, resultando como gasto exclusivo: a hospedagem, transporte e alimentação, e custos com licenças, que normalmente são enquadradas nos custos diretos. Assim como os custos com mão de obra terceirizada para projetos específicos, nos quais nossos consultores não poderão atuar diretamente, e assim por diante.

Tabela 22 Custos Diretos

Levantamento Dos Custos Diretos Da Assessoria (Custo Variavel no Fluxo da Empresa)											
Custo variável previsto para atendimento a clientes que estejam dentro de um raio de alcance de 150 km do escritório da CAPAN											
Premissa:											
1V - Colaboradores visitam o cliente e voltam pra casa no mesmo dia											
X E - Caloboradors permancem na cidade do cliente até o fim da etapa - onde X é o tempo de estadia											
Custos Previstos - 1V				Custos Previstos - x E							
Combustivel	R$	100,00		Tempo de estadia	R$	100,00	150 km				
Pedágio	R$	84,00		10	R$	84,00	6 pedágios/viagem ida e volta				
Translados					R$	1,90	Limite de 10 km/dia				
Alimentação	R$	30,00			R$	60,00					
Hospedagem					R$	124,00					
Total	R$	214,00			R$	2.043,00					
Pacote de Serviços	1V				10 E			Custo total por Pacote de Serviços			
	Visitas		Custo das Visitas		Visitas		Custo das Visitas				
Diagnóstico da área	3		R$	642,00			R$	-	R$	642,00	
Mapeamento dos processos	3		R$	642,00			R$	-	R$	642,00	
Projeto conceitual e executivo	5		R$	1.070,00			R$	-	R$	1.070,00	
Execução e acompanhamento	40		R$	8.560,00	2		R$	4.086,00	R$	12.646,00	
							Custo total Projeto Piloto		R$	15.000,00	

Fonte: Autores, 2019.

7.2.1.2 Consultores Alocados

A assessoria planejada pela CAPAN será realizada por um de nossos consultores ou pela equipe inteira. Para projetos pequenos, podemos ter a atuação de um assessor solo, porém, para projetos maiores, será necessário montar uma equipe de trabalho, por isso, será imprescindível ilustrar o preço por hora de cada assessor alocado no projeto.

Tabela 23 Valor Assessor - Hora

Cadastro Dos Profissionais Alocados No Projeto			
Nome	**Cargo**	**Valor Homem - Hora (R$)**	
Marcio	Diretor Comercial	R$	120,00
Carlos	Gerente de Operações	R$	150,00
Nuno	Gerente de Engenharia e Projetos	R$	130,00
Claudemir	Gerente de Qualidade	R$	100,00

Fonte: Autores, 2019.

7.2.1.3 Impostos no Preço Final

Como o negócio está enquadrado no modelo fiscal do Simples Nacional de tributação não se pode deixar de lado essa análise para a formação dos preços dos projetos CAPAN. Embora esse item não esteja ligado diretamente a cada projeto em algum momento, ele terá que ser pago pela CAPAN e deixá-lo de lado não é uma opção para o negócio.

Tabela 24 Modelo Fiscal – Lucro Presumido

Impostos	
Estimativa direta sobre o preço do projeto	Não
Modelo fiscal da empresa	SIMPLES NACIONAL - ANEXO 3
Receita bruta anual	R$ 2.280.000,00
Alíquota	15,49%

Fonte: Autores, 2019.

7.2.1.4 Preço de Venda

Após uma estimativa real dos custos diretos foi possível chegar ao melhor preço de venda sem a margem de lucro, ou seja, o preço mínimo de venda para cada projeto. Esta visão orientativa serve para que, na melhor das visões, não se tenha nem lucro e nem prejuízo, ficando no "zero a zero" da negociação. Por isso, pensar no nosso *mark-up* vai ser a diferença entre ter prejuízo e lucrar com cada projeto para que se tenha uma margem de contribuição para ajudar a pagar os custos fixos.

Tabela 25 Custos Diretos x Margem de Lucro x Preço Sugerido

Custos Diretos para Projeto Piloto		
Custos de funcionamento da empresa	R$	183.440,48
Custos diretos para esse projeto	R$	15.000,00
Comissões	R$	-
Impostos	R$	58.862,00
Custo total do projeto	R$	257.302,48
Margem De Lucro e Preço Sugerido para projeto piloto		
Markup (margem de lucro percentual)		30,8%
Preço de venda Projeto Piloto	R$	380.000,00
Precço de venda por hora de operação	R$	469,14
Impostos diretos	R$	58.862,00

Fonte: Autores, 2019.

7.2.1.5 Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição e Custos Fixos

A fim de entendermos se a precificação a ser utilizada pela CAPAN faz sentido, sentimos a necessidade de analisar o ponto de equilíbrio, olhando para a margem de contribuição, para observar se ela é suficiente para pagar os custos fixos da empresa. Dentro da análise foi possível observar que teremos que vender seis ou mais projetos ao preço estimado para que possamos ter o equilíbrio financeiro necessário.

Tabela 26 Custos Fixos x Margem de Contribuição x Ponto de Equilíbrio

Custos Fixos Mensal(existem mesmo que o projeto não exista)		
Salários	R$	71.395,00
Site + Hospedagem	R$	60,37
Marketing	R$	7.099,00
Contabilidade	R$	998,00
Aluguel+IPTU+Condominio	R$	11.299,85
Telefonia + Conexão Internet	R$	300,00
CREA SP (Responsável técnico + Escritório)	R$	68,02
Material suprimentos escritório	R$	500,00
Total de custos fixos	R$	91.720,24
Custo total Anual	R$	1.100.642,88
Ponto De Equilibrio Financeiro Anual(Break Even Point)		
Quanto dos seus custos fixos está alocado nesse projeto		16,67%
Margem de contribuição operacional		30,80%
Número de projetos a ser vendido por ano		6
Break Even Point		R$ 1.406.639,12

Fonte: Autores, 2019.

7.2.2 Acompanhamento das Horas Gastas no Projeto

Após realizar a precificação do projeto e chegar a um bom preço de venda, percebemos a necessidade de fazer a correta divisão de horas a serem gastas em cada etapa do projeto, para que assim fosse possível manter o correto preço de venda e alcançar o ponto de equilíbrio desejado.

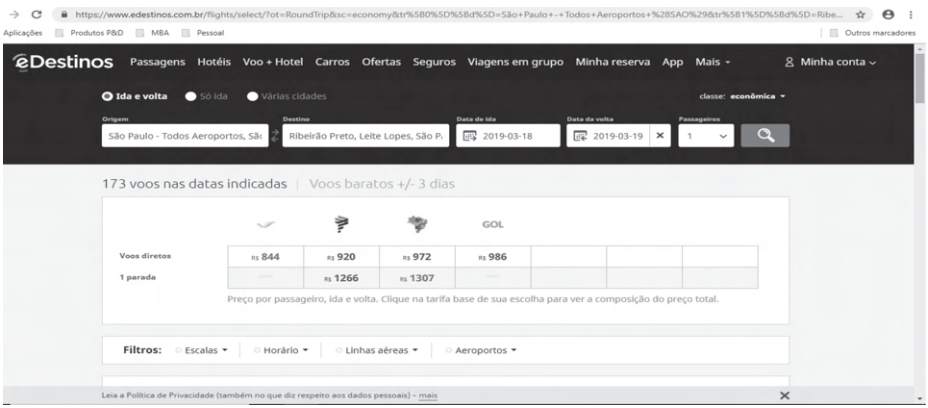
Tabela 27 Horas Gastas em Cada Etapa do Projeto

Consultores Alocados No Projeto Por Hora Em Cada Etapa							
Projeto Piloto							
		Entregáveis	Diagnóstico da área	Mapeamento dos processos	Projeto conceitual e executivo	Execução e acompanhamento	Plano de mudanças e correções
Consultor 1	Márcio Diretor Comercial	Horas Previstas	0	0	5	40	5
Consultor 2	Carlos Gerente de Operações	Horas Previstas	30	55	20	125	40
Consultor 3	Nuno Gerente de Engenharia e Projetos	Horas Previstas	10	30	80	180	40
Consultor 4	Claudemir Gerente de Qualidade	Horas Previstas	0	5	5	175	20
		Total De Horas Previstas	40	90	110	520	105

Fonte: Autores, 2019.

7.2.3 Orçamentos Utilizados para a Formação do Preço de Vendas

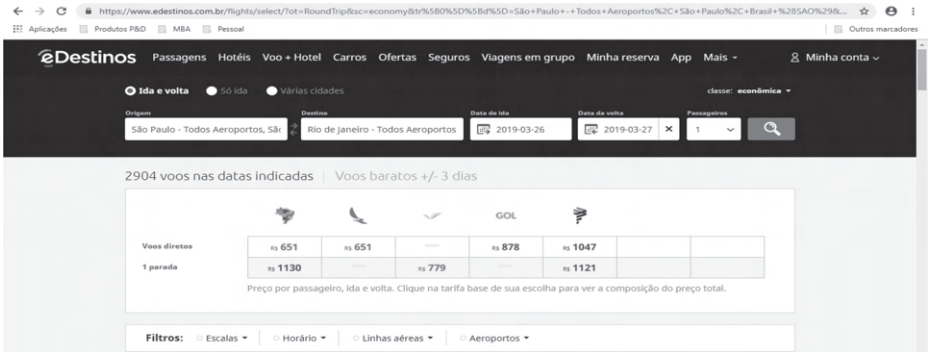
Figura 45 Orçamento Voos Ida e Volta – São Paulo X Ribeirão Preto



Fonte: eDestinos.com.br[62].

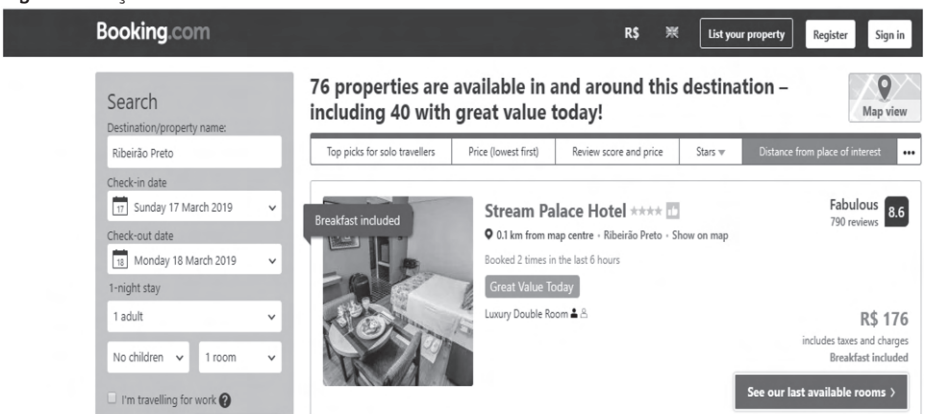
62 EDESTINOS. **Voos**. 2019. Disponível em: https://www.edestinos.com.br/flights. Acesso em: 17 mar. 2019.

Figura 46 Orçamento Voos Ida e Volta – São Paulo X Rio De Janeiro



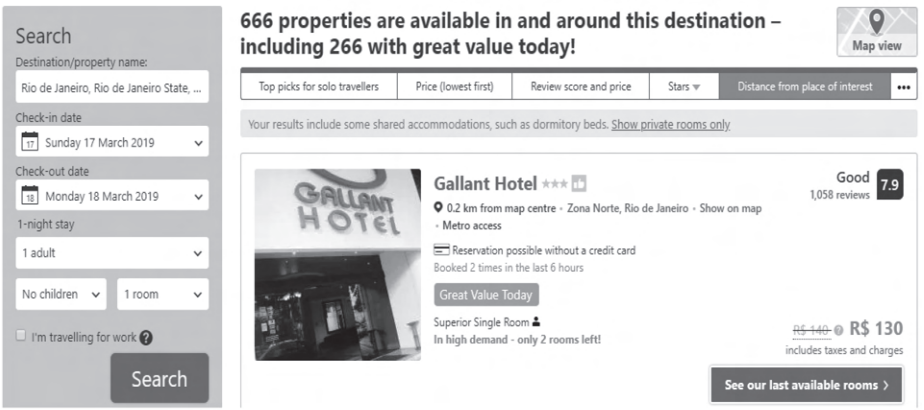
Fonte: eDestinos.com.br[63].

Figura 47 Orçamento Hotel – Ribeirão Preto



Fonte: Booking.com.

Figura 48 Orçamento Hotel – Rio De Janeiro



Fonte: Booking.com.

63 EDESTINOS. **Voos**. 2019. Disponível em: https://www.edestinos.com.br/flights. Acesso em: 17 mar. 2019.

Figura 49 Orçamento Logística – Rio de Janeiro

Fonte: Mapeia.com.br

Figura 50 Orçamento Logística – Ribeirão Preto

Fonte: Mapeia.com.br

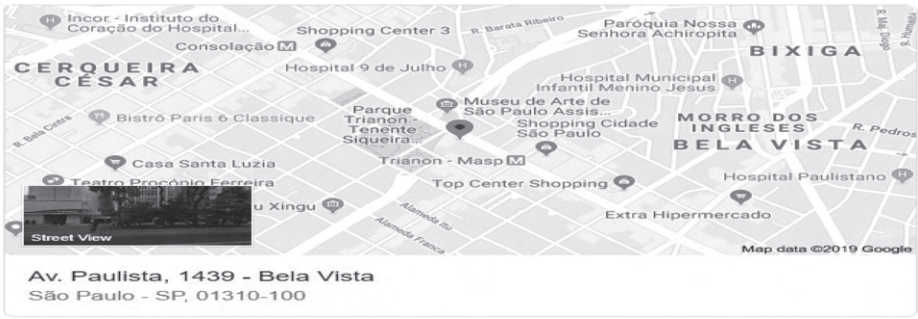
7.3 Distribuição

Não haverá delivery para os serviços da CAPAN.

7.3.1 Área Geográfica De Atuação

A CAPAN manterá a sede do seu escritório físico localizada na av. Paulista, 1439, no bairro da Bela Vista, São Paulo - SP, CEP 01311-100.

Figura 51 Localização Física CAPAN



Fonte: Prefeitura de São Paulo

A região demográfica atendida inicialmente pela empresa será a capital paulista, podendo se estender a todas as cidades e municípios do estado de São Paulo, por exemplo, a cidade de Ribeirão Preto, onde se encontram grandes empresas produtoras de pão congelado, como o Grupo Biagio, que adota o nome fantasia "Gold Pão", e está localizado na rua Uruguai, 2235, no bairro Vila Mariana.

Figura 52 Estado de São Paulo – Foco Ribeirão Preto

Fonte: Tellure Rôta[64]

Nosso atendimento poderá se estender para outros estados, por exemplo, o Rio de Janeiro, que também abriga grandes empresas produtoras de pão congelado, como a "Grão Lev", que possui o mesmo nome fantasia da marca Grão Lev, e tem sua localização na Estr. Venâncio Pereira Veloso, no Parque Eldorado, na cidade de Duque de Caxias – RJ, CEP 25240-185.

64 TELLUREROTA. **Onde comprar 2019**. Disponível em: https://www.tellure.com.br/mapa-saopaulo. Acesso em: 24 mar. 2019.

Figura 53 Estados de São Paulo e Rio De Janeiro

Fonte: TDB Logística[65]

8. JUSTIFICATIVA DE VENDAS E CUSTOS

8.1 Justificativa de Vendas

8.1.1 Panorama

Os produtos orgânicos estão constantemente ganhando espaço nas prateleiras de mercados e padarias, e isso graças à conscientização que tem se desenvolvido na população de nosso país. Muito embora sejam produtos que têm seu custo relativamente um pouco mais alto que os convencionais, seus benefícios são refletidos na saúde, pois como já mencionado algumas vezes, os produtos orgânicos não utilizam nenhum tipo de agrotóxico e demais produtos químicos para tratar os produtos na terra ou processá-los na indústria, essa que é uma obrigatoriedade por lei[66] .

Segundo o ORGANIS – Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável, em pesquisa realizada em 2017, o setor de orgânicos está ganhando forte representatividade a cada ano que passa, como mostrado a seguir[67]:

> ... A pesquisa foi divulgada durante o **13º Fórum Internacional de Produção Orgânica e Sustentável**, realizado durante a BioBrazil Fair/Biofach América Latina, em junho. Até então o Brasil dispunha de poucos dados oficiais sobre o mercado orgânico. "Precisávamos ter o perfil por região, com consumo,

65 TDB. **Area de atuação** 2019. Disponível em: http://www.tdbtransporte.com.br/area_de_atuacao.html. Acesso em: 24 mar. 2019.

66 BRASIL. Constituição (2003). Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe Sobre A Agricultura Orgânica e Dá Outras Providências. Brasília, DF, 23 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.831.htm>. Acesso em: 08 jul. 2019.

67 ALIMENTAÇÃO EM FOCO (Brasil). Fundação Cargill. **Primeira pesquisa nacional sobre o consumo de orgânicos é divulgada.** 2017. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/primeira-pesquisa-nacional-sobre-o-consumo-de-organicos-e-divulgada/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

> costumes e percepção do consumidor de orgânicos. Essa pesquisa ajudará nas estratégias comerciais dos produtores, empresas e varejistas. Se há cerca de 600 feiras orgânicas mapeadas no Brasil e a cada ano o crescimento do setor chega em 20%, temos um potencial de aumento do consumo", explica Ming Liu, diretor executivo do ORGANIS.

A figura, a seguir, é parte da pesquisa realizada pela ORGANIS nas quatro principais regiões do país e mostra os principais motivos que levam os consumidores a buscar produtos orgânicos:

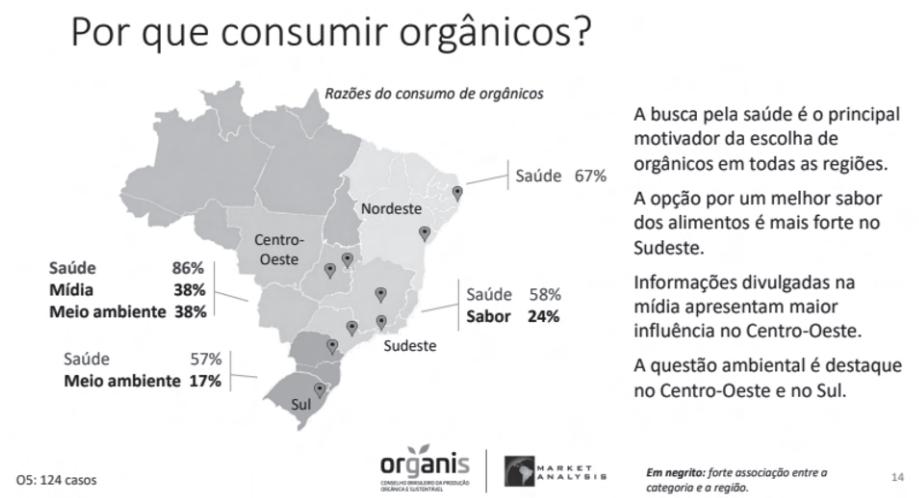
Figura 54 Quais são os Produtos Mais Consumidos?

Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018.

Figura 55 Por que consumir orgânicos? - 1

Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018.

Figura 56 Por que consumir orgânicos? - 2



Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018.

Quando observamos essas informações, podemos entender que o mercado pode ser pequeno em relação ao convencional, mas tem grandes potencial de crescimento e forte aceitação, principalmente pelo benefício gerado, que é a melhoria saúde e conservação do meio ambiente.

O pão orgânico neste cenário não aparece diretamente, pois ele é um produto de cereais, e são estes que recebem o selo de **Produto Orgânico Brasil**[68] .

Figura 57 Selo Produto Orgânico Brasil

Fonte: OrganicsNet - http://www.organicsnet.com.br

Uma outra observação pertinente é que, além de a matéria-prima receber o selo, o termo "orgânico" se tornou sinônimo de produto ou alimento mais saudável, e com essas qualidades é que o Pão Orgânico vem ganhando mais representatividade no mercado.

68 ORGANICSNET (Brasil) (Ed.). **Manual de Certificação de Produtos Orgânicos.** Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/certificacao/manual-certificacao/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

Também podemos traçar um paralelo de consumo, pelo qual percebe-se que o pão francês tradicional pode fazer concorrência direta com pão orgânico, pois tem sido cada vez mais consumido, como mostra a seguir o relatório da ABIP de 2018, baseado no consumo de farinha de trigo, específico para sua produção[69]:

> De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Trigo (Abitrigo), o consumo de trigo no Brasil se manteve em 12 milhões em 2018.
> Já em relação à farinha destinada ao pão francês, o consumo médio/mês passou de 634,18 toneladas em 2017, para uma média mensal de 658,79 toneladas, o que representa um crescimento de 3,88%.

Tabela 28 Consumo Mundial de Trigo

CONSUMO MUNDIAL DE TRIGO

Países	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
	Milhões (t)	Milhões (t)	Milhões (t)	Milhões (t)	Milhões (t)
Algeria	10,050	10,250	10,350	10,450	10,600
Brazil	10,700	11,100	12,200	12,000	12,100
Canada	9,118	7,969	10,803	9,156	9,000
China	116,500	112,000	118,500	117,000	122,000
Egypt	19,100	19,200	19,400	19,800	20,100
European Union	124,677	129,850	128,000	130,400	125,000
India	93,102	88,551	97,120	95,834	98,000
Indonesia	7,365	9,100	10,000	10,600	10,600
Iran	16,400	16,600	16,750	16,900	17,100
Morocco	9,000	9,800	10,200	10,400	10,600

Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018.

Um outro aspecto necessário de ser analisado não é apenas pelo fato de que o consumo de pão está em crescimento, seja por opção na mesa ou por crescimento da população, mas porque os pontos de venda existentes e potenciais pontos de venda estão emergindo para competir, devido ao crescimento da demanda do produto.

Segundo a ABIP, em 2018, a contagem de padarias no Brasil ficou disposta como mostrado na tabela a seguir:

69 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasil) (Ed.). I**ndicadores da panificação e confeitaria 2018**. Belo Horizonte, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-brasileira-2018/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

Tabela 29 Quantidade de Padarias no Brasil

Estado	Quantidade de padarias
Roraima	108
Rondônia	183
Tocantis	191
Acre	222
Mato Grosso do Sul	312
Amazonas	559
Amapá	573
Piauí	649
Mato Grosso	882
Sergipe	1059
Pará	1216
Distrito Federal	1216
Paraíba	1372
Ceará	1498
Espírito Santo	1477
Pernabuco	1796
Alagoas	1960
Maranhão	2131
Goias	2190
Bahia	2632
Rio Grande do Norte	3607
Paraná	4148
Santa Catarina	4587
Rio Grande do Sul	6675
Minas Gerais	7100
Rio de Janeiro	8140
São Paulo	14040
TOTAL	**70523**

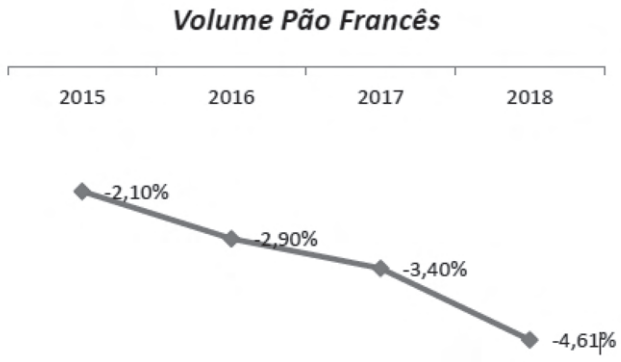
Fonte: ABIP - http://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/

Figura 58 Quantidade de Padarias por Estado Brasileiro

Fonte: ABIP - http://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/

Com base em dados do relatório de Indicadores de Panificação e Confeitaria 2018 da ABIP, pode-se saber que os pontos de venda potenciais que estão emergindo têm ocupado uma posição significativa no mercado de pães, pois houve uma queda na frequência de compra nas padarias e a venda de farinha de trigo para pão francês continua em crescimento.

Figura 59 Queda no Volume de Venda de Pães nas Padarias



Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018.

Relatório Indicadores de Panificação e Confeitaria 2018 da ABIP[70] :

> Como dito anteriormente, nas padarias tradicionais o consumo de pão francês pelos clientes chegou a -4,61%. Ou seja, enquanto o desmanche de farinha para pão francês aumenta, as padarias tradicionais enfrentam uma queda no volume de pão comercializado – podemos entender que há uma migração de consumo para outros canais/modelos de negócios que comercializam panificados, os clientes estão comprando pão em mais locais que apenas nas padarias.

Neste contexto, a CAPAN enxerga que há grande oportunidade de construção de novas centrais de panificação voltadas ao pão orgânico congelado, observando que há tendências de crescimento no mundo orgânico, crescimento de consumo de pães e crescimento de número de pontos de venda alternativos (Supermercados, Lojas de Conveniências, e outros), além das padarias já existentes. Portanto para essa demanda silenciosa no consumo de pães consequentemente será necessária produção em maiores escalas com o objetivo de alcançar a terceirização da produção ou venda ao distribuidor.

70 **Associação brasileira da indústria de panificação e confeitaria (brasil) (ed.). Indicadores da panificação e confeitaria 2018.** Belo Horizonte, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-brasileira-2018/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

8.1.2 O Pão Orgânico

Como vimos anteriormente, a produção de pães orgânicos tem despertado o interesse de mercados grandes ou pequenos, padarias de bairro ou centro e demais produtores do setor da panificação, mas um dos empecilhos que levam os investidores a recuar é o tempo de validade dos pães orgânicos, pois eles tendem a ficar inconsumíveis num período mais curto do que os pães convencionais e com isso há riscos de perda de matéria-prima e tempo.

E é neste contexto que a CAPAN se destaca, ou seja, o trabalho da CAPAN é ensinar o empreendedor a produzir pães orgânicos congelados para suprir as necessidades deste mercado cada vez mais crescente.

Para melhor explicar este contexto de fabricação, vamos enumerar as etapas de fabricação do pão de maneira geral:

1ª Etapa – Dosagem dos Ingredientes

Figura 60 Dosagem de Ingredientes

Fonte: https://pt.dreamstime.com/v%C3%ADdeos-de-arquivo-massa-da-dosagem-na-padaria-video99500276

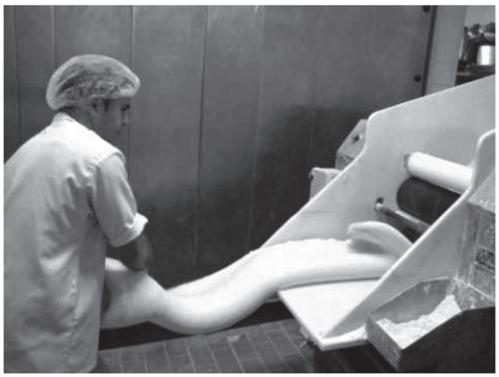
2ª Etapa – Misturas dos ingredientes no equipamento Amassadeira

Figura 61 Amassadeira

Fonte: Prática Klimaquip

3ª Etapa – Homogeneização da massa no equipamento Cilindro

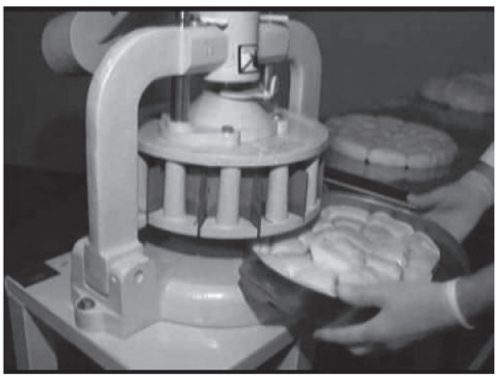
Figura 62 Passagem da Massa pelo Cilindro



Fonte: https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwj91OXqhIbjAhV6J7kGHejsDzYQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DezNDj04OOFE&psig=AOvVaw3iv9IwoZQHjBjn48OJXNMx&ust=1561600328043654

4ª Etapa – Passagem da massa pelo equipamento Divisora para separação da massa nas medidas do pão

Figura 63 Divisora de Pães



Fonte: BRAESI - https://www.youtube.com/watch?v=7-K09Jj__EM

5ª Etapa – Passagem das massas divididas pelo equipamento Modeladora, para dar forma ao pão

Figura 64 Modeladora de Pães

Fonte: G Paniz.

Figura 65 Pães Modelados

Fonte: G Paniz - https://www.youtube.com/watch?v=zOr0j2fHV1M

6ª Etapa – Fermentação dos pães modelados em Câmara de Fermentação

Figura 66 Câmara de Fermentação de Pães

Fonte: Cozzienge Cozinhas Industriais

7ª Etapa – Assar os pães em forno

Figura 67 Forno para Assar Pães

Fonte: Prática Klimaquip.

Para os panificadores, os processos acima são rotinas diárias e requerem um tempo longo, fazendo com que se inicie o processo na madrugada para que haja "pão quentinho" quando o comércio abre as portas.

Observando do ponto de vista de infraestrutura, os custos são altos para obter todo o equipamento necessário para um processo produtivo adequado com produto de qualidade. Por isso, muitos panificadores vêm adotando a prática de comprar os pães congelados, como alternativa na diminuição do processo produtivo. Isso pode ser verificado no relatório Indicadores de Panificação e Confeitaria 2018 da ABIP[71]:

> A realidade e cenário para as empresas de panificação e confeitaria brasileiras se mostra bastante competitivo. As indústrias de congelados que vêm crescendo nos últimos 15 anos permitiram uma ampliação do número de pontos de venda que vendem ou revendem produtos panificados. Isso ampliou sobremaneira a concorrência para as padarias, sendo que aquelas mais tradicionais foram as que mais sentiram os efeitos desse aumento na competição.

Para haver um entendimento do ganho de tempo em processo e infraestrutura, podemos observar a sequência de etapas mostradas anteriormente, com novas etapas melhoradas, onde o panificador passa a ser praticamente uma revenda, a seguir:

71 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasil) (Ed.). **Indicadores da panificação e confeitaria 2018**. Belo Horizonte, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-brasileira-2018/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

Empresa de panificação (Produtor)

1ª Etapa – Dosagem dos Ingredientes

2ª Etapa – Misturas dos ingredientes no equipamento Amassadeira

3ª Etapa – Homogeneização da massa no equipamento Cilindro

4ª Etapa – Passagem da massa pelo equipamento Divisora para separação da massa nas medidas do pão

5ª Etapa – Passagem das massas divididas pelo equipamento Modeladora, para dar forma ao pão

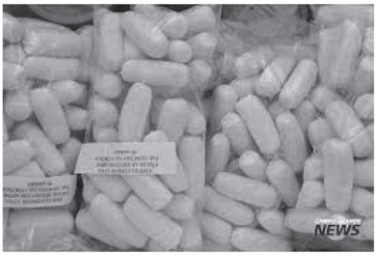
6ª Etapa – Congelamento dos pães em Ultracongelador

Figura 68 Ultracongelador de Pães

Fonte: Projet Equipamentos

7ª Etapa – Embalagem

Figura 69 Pães Congelados Embalados



Fonte: https://www.montarumnegocio.com/embalagens-para-pao-de-queijo-congelado/

8ª Etapa – Armazenagem e distribuição

Figura 70 Câmara Fria

Fonte: Gallant Refrigeração

Após a distribuição, o processo continua nos pontos de venda (Padarias, Supermercados, Lojas de Conveniência, e outros).

9ª Etapa – Desembalar os pães

10ª Etapa – Descongelamento dos pães

11ª Etapa – Fermentação dos pães modelados em Câmara de Fermentação

12ª Etapa – Assar os pães em forno

Ao observar esta sequência de etapas, é evidente que o panificador vai ganhar tempo no processo de preparação de pães, pois o processo inicial necessitava de sete etapas e, desta forma, de apenas três.

8.1.3 Assessoria CAPAN *Turn Key* e o Projeto Piloto

Com o entendimento de que existe uma necessidade crescente de novas centrais de panificação, a CAPAN foca seu trabalho na prestação e serviços de assessoria a todos que objetivam entrar nesse mercado ou mesmo para os que estão, mas precisam inovar suas metodologias e processos para atender à demanda cada vez mais crescente.

Como mencionado anteriormente em outros capítulos, para tal necessidade, a CAPAN desenvolveu um pacote de serviços, que chamamos de Projeto Piloto, no qual estão padronizadas as etapas de execução do projeto de construção de uma central de panificação para pães orgânicos congelados, com capacidade para 3mil pães/hora.

Além do Projeto Piloto, a CAPAN também poderá oferecer pacotes de serviços de assessoria reduzidos, com o objetivo de atender necessidades especificas do cliente que já conta com uma central de panificação.

A CAPAN *Turn Key* tem seu foco de receita voltado à venda do Projeto Piloto, podendo, durante a execução o projeto, fazer modificações, de maneira a atender às necessidades e ferramentas disponíveis do cliente.

Como a CAPAN inicia com uma nova proposta de serviços, ainda sem concorrentes diretos no mercado, a expectativa de faturamento do cenário realista foi planejado com base na conjectura do crescimento do mercado neste setor na região Sudeste do Brasil, não com o objetivo de suprir todas as necessidades do mercado nacional, mas de atender necessidades de formação inicial da empresa no primeiro ano, para, posteriormente, buscar o crescimento e abrangência de todo o território nacional.

No primeiro ano de operação, a CAPAN *Turn Key* terá capacidade máxima de execução de projetos de oito Projetos Piloto, baseados nas horas de trabalho disponíveis dos três gestores principais, responsáveis diretos pelas execuções.

Levando-se em consideração todos os custos de infraestrutura da CAPAN, a equipe de colaboradores e demais custos inerentes à execução da assessoria, chegou-se a esta tabela de assessoria, que indica os parâmetros de referência e preço do ticket médio do Projeto Piloto:

Tabela 30 Escopo Previsto Projeto Piloto

Projeto Piloto	
Área construída	1.996 m^2
Potência instalada	100 kW a 220Vca Trifásico
Número de colaboradores	18
Utilidades	• Energia Elétrica – 220V Trifásico; • Ar Comprimido • Água filtrada para consumo • Água para uso geral • Gás GLP
Capacidade produtiva	3.000 pães/hora
Tempo de execução médio	32 Semanas
Tempo de assessoria	810 horas
Valor a ser investido na obra	R$ 2.707.126,35
Ticket Médio	R$ 380.000,00

Fonte: Autores, 2019.

Dados de Planejamento do Projeto Piloto:

- Cronograma de execução do Projeto Piloto (Ver documento na integra na parte de Anexos deste trabalho);

- Planilha de Macro Custos do Projeto Piloto;
- Planta de Instalação Padrão do Projeto Piloto (Ver documento na integra na parte de Anexos deste trabalho).

Tabela 31 Cronograma de Execução Projeto Piloto (Ver Anexo)

Projeto Piloto - Fábrica de Pães Orgânicos Congelados

Item	Pacotes de Serviços	Etapas:	Responsável:	Hora de trabalho - CAPAN	V/E	Duração das atividades no site do cliente - Semanas
1	Diagnóstico de Área e Mapeamento de Processos	Visitas no cliente(entrevista)/ Entrevista com gestores para seleção das dificuldades ou necessidades / Determinação da área fabril	CAPAN	180	6 V	
2	Projeto Conceitual e Executivo	Pré projeto / Projeto	CAPAN/Arquitetos / Engº Civis	110	5 V	
3	Execução e Acompanhamento	Construção civil	Empreiteira	1x/semana (8horas/semana) = 112 horas	13 V	
4		Instalação hidráulica	Prestador de Serviço Específico	1x/semana (8horas/semana) = 64 horas	8 V	
5		Instalação Elétrica	Prestador de Serviço Específico			
6		Instalação de Iluminação	Prestador de Serviço Específico			
7		Instalação Ar-condicionado	Prestador de Serviço Específico			
8		Instalação gás	Prestador de Serviço Específico			
9		Instalação de rede de computadores	Prestador de Serviço Específico			
10		Acabamento geral (Pinturas/Juntas/Pisos/Divisórias/Forros/etc...)	Empreiteira			
		Instalação do sistema de emergência (alarmes/hidrantes/sprinklers/etc...)	Prestador de Serviço Específico			
11		Instalação de equipamentos/máquinas	Fornecedor de equipamentos	2x/semana (8horas/semana) = 64 horas	16 V	
12		Distribuição de mobiliário pela planta	Colaboradores Cliente	—	-	
13		Distribuição de equipamento de gestão pela planta e testes de funcionamento (Laptops/Smartcops/Impressora/datashows/tv's/telefones/etc...)	Colaboradores Cliente	—	-	
14		Seleção e contratação de colaboradores para trabalho na planta	CAPAN / Agência de empregos	88 horas	-	
15		Treinamento para os colaboradores	CAPAN	88 horas	10 E	
16		Testes de funcionamento na linha de produção	CAPAN / Fornecedor de equipamentos	88 horas	10 E	
17		Agregação Bombeiro - AVCB	Arquitetos / Engº Civis /Bombeiro	12 horas	3 V	
18		Entrega do projeto / Aceite cliente	CAPAN / Cliente	4 horas	1 V	
			Total	810		

Fonte: Autores, 2019.

Tabela 32 Custos Aproximados para Construção do Projeto Piloto

Custos Previstos Aproximados
Construção de Central de Panificação

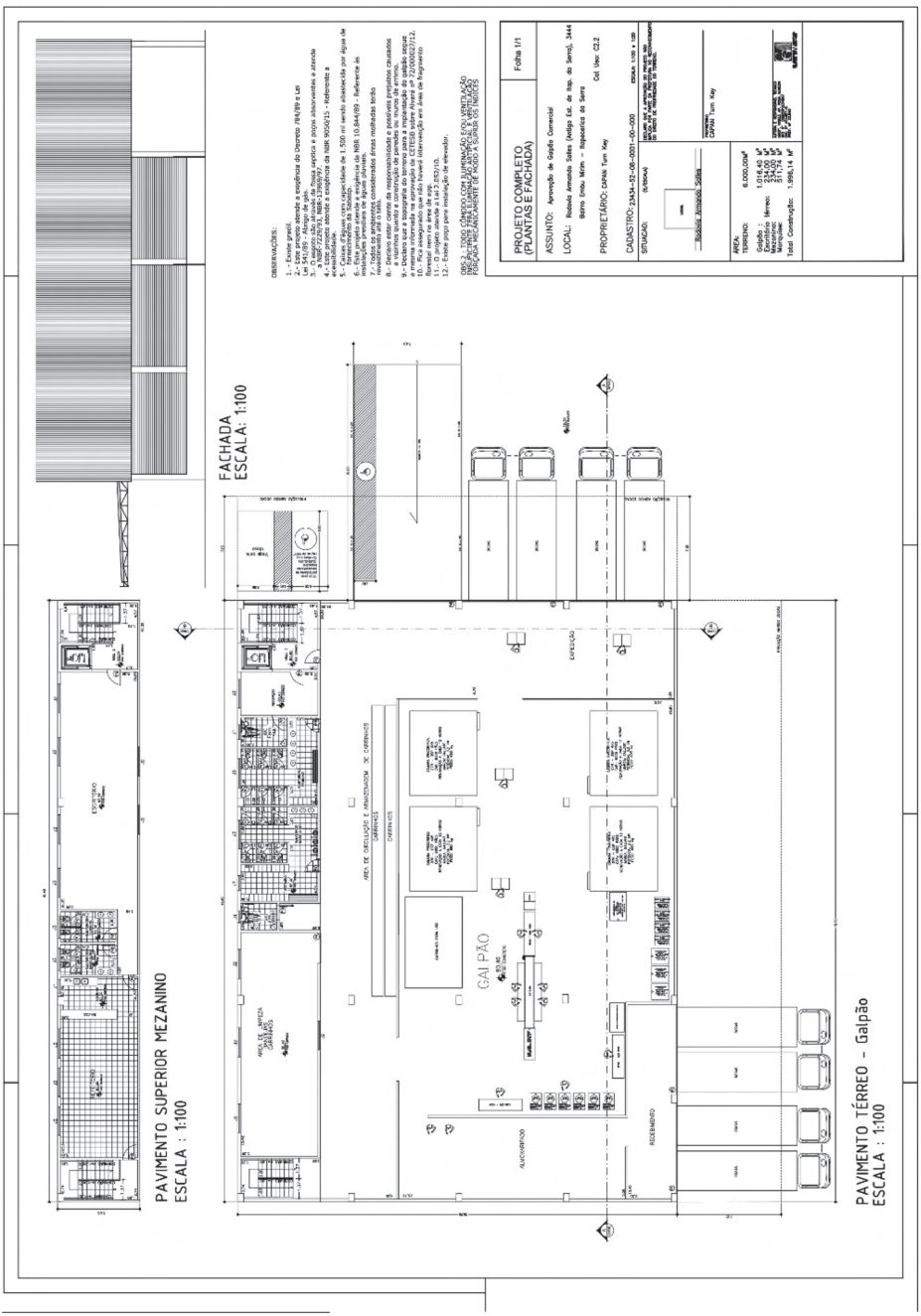
Atividade	Área/unid.	Custo/m2	Subtotal
Projeto Arquitetura	1996,14	R$ 20,00	R$ 39.922,80
Contrução de Galpão Pré Moldado, incluindo:			
Contrução Civil			
Acabamantos em piso/portas/janelas			
Pintura			
Instalação hidráulica	1996,14	R$ 360,00	R$ 718.610,40
Instalação elétrica			
Instalação de iluminação			
Intalação de rede de distribuição de gás natural			
Intalação de rede de computadores			
Sistema de Alarme de Incêndio e Hidrantes	6	R$ 40.000,00	R$ 240.000,00
Laudo de Bombeiro AVCB	1	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00
Sistema de Ar Condicionado e instalação	1		R$ 142.300,00
Taxas de Vigilância Sanitária	1	R$ 18.991,15	R$ 18.991,15
Taxas de aprovação prefeitura	1	R$ 14.870,00	R$ 14.870,00
Taxa de LPIO Cetesb	1	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00
Fonte: CG Assessoria e Arquitetura		Total:	R$ 1.190.694,35

Equipamentos	Quant.	Custo unitário	Subtotal
Amassadeiras - PROGRESSO	6	R$ 75.000,00	R$ 450.000,00
Grupo Automático - Cilindro / Divisora / Modeladora - PR	1	R$ 288.000,00	R$ 288.000,00
Esteira Transportadora - PROGRESSO	1	R$ 37.000,00	R$ 37.000,00
Ultracongelador - PROJET EQUIPAMENTOS	3	R$ 60.200,00	R$ 180.600,00
Câmara de Fermentação - PRATICA	4	R$ 14.103,00	R$ 56.412,00
Forno Rotativo a Gás - PRATICA	1	R$ 138.420,00	R$ 138.420,00
Mesa de Inox	3	R$ 3.000,00	R$ 9.000,00
Carrinhos	150	R$ 220,00	R$ 33.000,00
Bandejas em aço inox - PROJET EQUIPAMENTOS	7200	R$ 45,00	R$ 324.000,00
Fonte: Grupo 2		Total:	R$ 1.516.432,00

Valor total a ser investido no Projeto Piloto	**R$ 2.707.126,35**

Fonte: Autores, 2019.

Figura 71 Projeto de Lay out para Projeto Piloto (Ver Anexo)



Fonte: CG Assessoria e Arquitetura.

O Ticket Médio foi calculado com uma projeção de cenário, sendo o valor de R$ 380.000,00 por projeto o preço mínimo para a venda de seis projetos por ano, para uma expectativa de cenário realista, e a empresa se mantenha em pleno funcionamento com uma meta de venda de R$ 2.280.000,00, e uma margem de lucro operacional de 30,5% no primeiro ano.

A forma de pagamento do projeto foi planejada da seguinte maneira:

- 1ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos no ato da assinatura do contrato de contratação dos serviços;
- 2ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos a 90 dias corridos da data de assinatura do contrato;
- 3ª Parcela: equivalente a 30% do valor nominal da assessoria a serem pagos a 180 dias corridos da data de assinatura do contrato;
- 4ª Parcela: equivalente a 10% do valor nominal da assessoria a serem pagos na data de entrega do projeto, ou seja, na data em que é entregue a operação da central de panificação ao cliente (planejado para ocorrer 240 dias após assinatura do contrato proximamente, ou melhor, 32 semanas).

Tabela 33 Quadro de Faturamento

Meses	Cenário Realista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Média Ponderada
Dezembro/2019	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00		R$ 254.600,00
Janeiro/2020				
Fevereiro/2020	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00
Março/2020		R$ 380.000,00		R$ 125.400,00
Abril/2020	R$ 380.000,00		R$ 380.000,00	R$ 254.600,00
Maio/2020		R$ 380.000,00		R$ 125.400,00
Junho/2020	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00		R$ 254.600,00
Julho/2020		R$ 380.000,00	R$ 380.000,00	R$ 250.800,00
Agosto/2020	R$ 380.000,00	R$ 380.000,00		R$ 254.600,00
Setembro/2020		R$ 380.000,00		R$ 125.400,00
Outubro/2020	R$ 380.000,00		R$ 380.000,00	R$ 254.600,00
Novembro/2020				

Fonte: Autores, 2019.

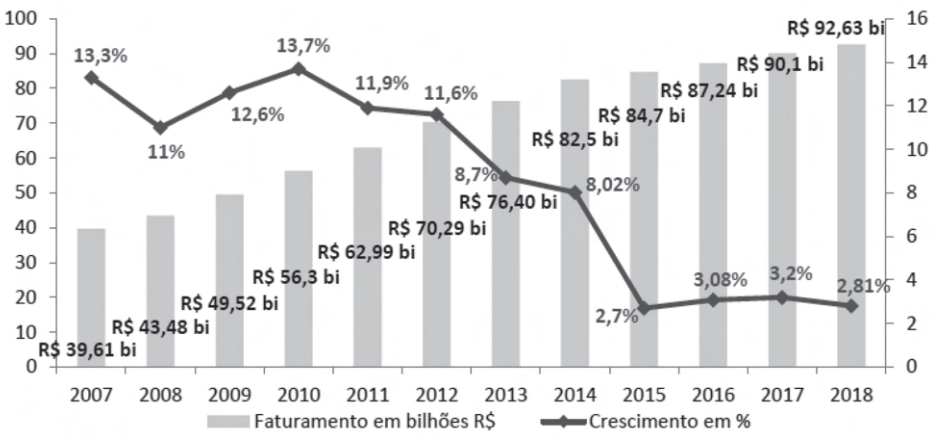
As possibilidades de ocorrência dos cenários no primeiro ano de operação da empresa são de probabilidades iguais, pois como se trata de um serviço inovador, a resposta dos clientes é imprevisível. Portanto o cenário realista é tratado como mediano entre os dois cenários. No caso do cenário otimista, ele atinge a quantidade de projetos máximo que a empresa pode desenvolver.

8.1.3.1 Projeção de Crescimento das Receitas para os Próximos Cinco Anos

Falar em projeção de receitas no atual contexto que nosso país vive é um tanto receoso, pois a economia ficou muito fragilizada com a recessão dos últimos cinco anos, período em que, por vezes, ocorreram sensíveis melhoras nos índices, mas que voltavam a perder sustentação e posterior queda.

No setor da panificação não foi diferente, como pode ser visualizado no gráfico a seguir:

Figura 72 Receita no Ramo da Panificação entre 2007 e 2018



Fonte: ABIP - Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira 2018, pág. 3.

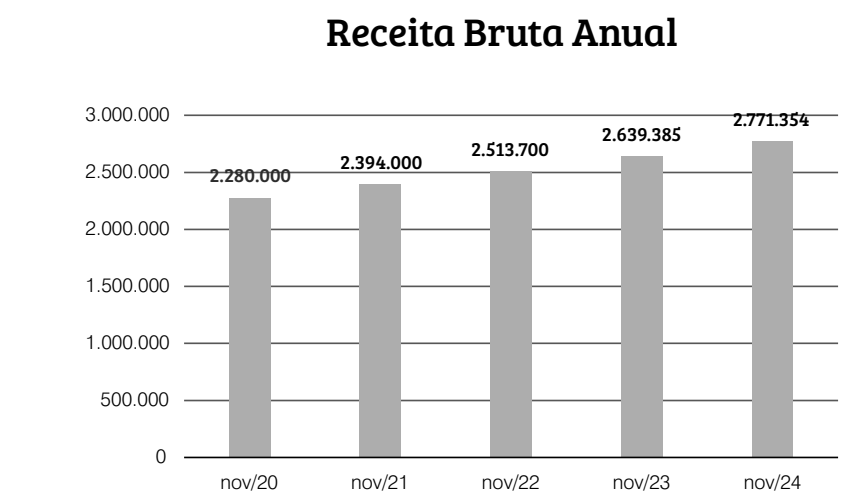
A taxa de crescimento no gráfico acima considera o desenvolvimento do segmento das panificadoras sem descontar a inflação, conforme conteúdo do relatório Indicadores de Panificação e Confeitaria 2018 da ABIP:[72] "A apuração de dados nesse universo permite projetar um crescimento do segmento da ordem de 2,81% em 2018 (sem descontar a inflação), o que equivaleria a um faturamento de R$ 92,63 bilhões."

72 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasil) (Ed.). I**NDICADORES DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA 2018**. Belo Horizonte, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-brasileira-2018/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

Se observarmos as taxas de crescimento dos quatros últimos anos veremos que o crescimento tem sido conservador devido às incertezas da economia, oscilando entre 2,7% e 3,2% ao ano (Incluso a inflação IPCA).

No que tange à percepção de crescimento do mercado de panificação com base nesses dados foi decidido utilizar a taxa de crescimento de 5% ao ano para as receitas dos primeiros cinco anos de vida empresa, conforme pode ser verificado na figura a seguir:

Figura 73 Receita Bruta Anual Prevista CAPAN



Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 32

8.2 Justificativa de Custos Variáveis

No campo da produção ou execução de serviços, os custos variáveis podem ser vistos como os custos que são gerados proporcionalmente ao volume de produção ou quantidade de serviços executados.

No caso do exercício das atividades da CAPAN, os custos variáveis vão surgir na prestação de serviços de assessoria. Os custos gerados pelo funcionamento da sede ou escritório central da CAPAN enquadram-se na área dos custos fixos.

Os custos inicialmente previstos na execução dos serviços de assessoria podem sofrer variação devido à influência de graus de dificuldade, localização do cliente, cultura local, onde o cliente está estabelecido, acessos por via terrestre e/ou aéreo, além de outros fatores.

Devido à possibilidade de variação dos custos decorrente da influência do ambiente de execução dos serviços foi estabelecida uma aproximação dos custos possíveis para tornar viável a projeção dos custos.

Essa projeção possui algumas premissas, pois está previsto o atendimento apenas da região Sudeste do Brasil, especificamente todas as cidades cobertas por um raio de 150 km da sede.

O raio de cobertura engloba todo o litoral sul e norte de São Paulo, cidades como Taubaté, Pindamonhangaba, Bragança Paulista, Serra Negra, Socorro, Mogi Mirim, Limeira, Ribeirão Preto, Piracicaba, Laranjal Paulista, Tietê, Tatuí, Itapetininga, Registro, além de outras deste perímetro.

Outro aspecto necessário de se pontuar é o tipo de custo, sendo que, neste caso, estão previstos apenas custos de viagem e estadia no site do cliente, onde podemos listar:

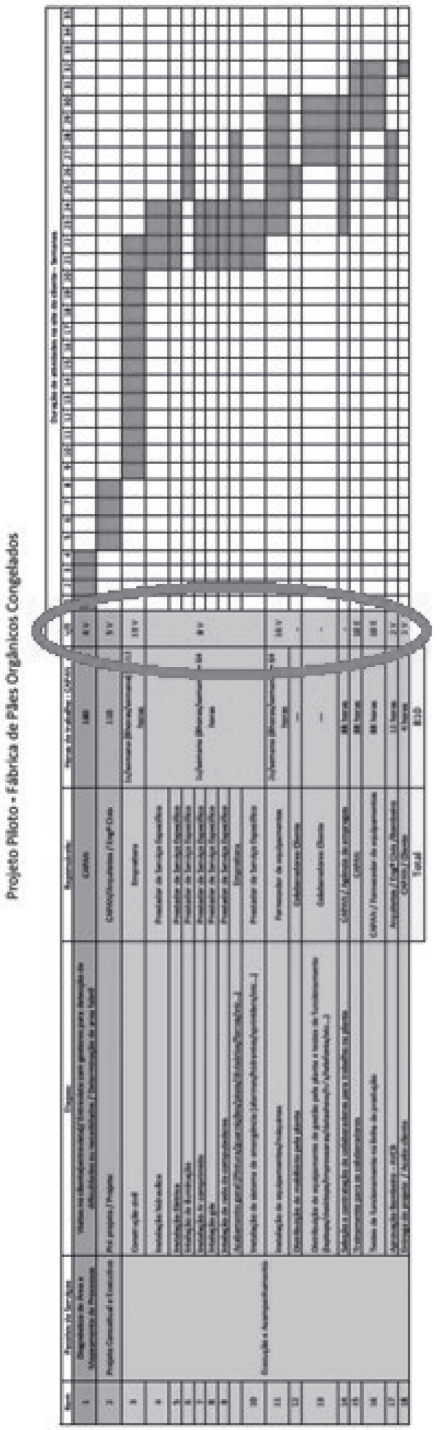
- Combustível consumido no trajeto entre escritório e cliente;
- Pedágio nas estradas;
- Combustível de transporte entre hotel e cliente
- Custos com alimentação, podendo ser almoço e/ou jantar;
- Hospedagem em hotéis de no máximo três estrelas.

Uma outra diferenciação importante de citar antes dos levantamentos de valores, é que existem dois modos do custo a ser gerado:

- Visita ao cliente realizada em apenas um dia, quando o consultar vai até o cliente e após concluir as atividades, retorna para casa no mesmo dia;
- Permanência no cliente até conclusão das atividades, no caso de etapas mais longas. Quando ocorre este modo, o(s) consultor(es) vão até o cliente e permanecem no site até conclusão da etapa planejada, e posteriormente retorna para casa.

As projeções de geração destes custos estão indicadas na coluna V/E (V – Visita / E – Estadia), no cronograma do Projeto Piloto, mencionado anteriormente.

Tabela 34 Cronograma de Execução Projeto Piloto (Ver Anexo)



Fonte: Autores, 2019.

Parâmetros de cálculos utilizados:

Tabela 35 Parâmetro de Cálculo Para Custos Variáveis

Consumo médio de veículo a gasolina:	13 km/litro
Preço do combustível Gasolina:	R$ 4,30/litro
Custo médio do pedágio em rodovias estaduais:	R$ 14,00 (Passeio)
Custo médio refeição por pessoa:	R$ 30,00
Custo médio hospedagem em hotel, apartamento single:	R$ 124,00

Fonte: Autores, 2019.

Baseado nos dados anteriores, podemos determinar os custos de visita e estadia diários, considerando o raio de 150 km de distância, conforme tabela a seguir:

Tabela 36 Custo Médio por Visita a Cliente no Raio de 150 km

Custo por Visita	
Combustível (300 km)	R$ 100,00
Pedágio (6 praças de pedágio médio)	R$ 84,00
Alimentação (1 consultor)	R$ 30,00
Total	R$ 214,00

Fonte: Autores, 2019.

Para o tempo de estadia previsto no cliente, foi projetado 10 dias, com isso chegamos a seguinte tabela:

Tabela 37 Custo Médio de Permanência no Estabelecimento do Cliente em 10 dias

Custo pelo período de 10 dias de estadia	
Combustível (300 km)	R$ 100,00
Pedágio (6 praças de pedágio médio)	R$ 84,00
Transporte (Considerando 10 km/dia)	R$ 19,00
Alimentação (1 consultor / 2 refeições diárias)	R$ 600,00
Hospedagem	R$ 1.240,00
Total	R$ 2.043,00

Fonte: Autores, 2019.

Com a determinação dos custos diários, podemos aplicar esses valores em outra tabela que mostrará os custos aproximados para execução do Projeto Piloto, demonstrando cada etapa de execução/pacote de serviços em função da quantidade de visitação necessária aproximada, baseado no cronograma citado anteriormente, conforme é mostrado a seguir:

Tabela 38 Custo Médio por Pacote de Serviços CAPAN

Pacote de Serviços	V/E	Quantidade	Custo Unitário	Subtotal
Diagnóstico da área	V	3	R$ 214,00	R$ 642,00
Mapeamento dos processos	V	3	R$ 214,00	R$ 642,00
Projeto conceitual e executivo	V	5	R$ 214,00	R$ 1.070,00
Execução e acompanhamento	V	40	R$ 214,00	R$ 8.560,00
Execução e acompanhamento	E	2	R$ 2.043,00	R$ 4.086,00
Total:				R$ 15.000,00

Fonte: Autores, 2019.

Conforme tabela anterior, chegamos à conclusão de que serão necessários aproximadamente R$ 15.000,00 para utilização em custos variáveis em cada Projeto Piloto.

O consumo destes produtos/serviços será distribuído ao longo da duração do Projeto Piloto, podendo ser mais concentrado em alguns momentos de maior atenção do projeto.

Caso haja discrepâncias nos custos previstos para a execução do projeto, devido à distância prevista entre o escritório e o site do cliente superar o previsto, será necessário recalcular os custos e incluir um aditivo no preço final.

As formas de pagamento previstas para estes custos serão sempre realizadas por meio de cartão de crédito corporativo ou faturamento a trinta dias da data de utilização do produto/serviço.

Além disso, é necessário esclarecer que os custos dos assessores no geral, sendo salários e benefícios, são contabilizados nos custos fixos, pois se imaginarmos um cenário onde o fluxo de serviços não esteja aceitável, os valores a serem pagos aos funcionários deverão ser pagos normalmente. E num cenário oposto, onde haja fluxo de serviços superior ao planejado para o ano, os valores a serem pagos aos funcionários continuarão os mesmos conforme contrato de trabalho, não havendo comissões ou outra forma de bônus.

8.3 Justificativas de Custos Fixos

Para os custos fixos, consideramos todos os custos presentes no funcionamento da CAPAN, independentemente de haver ou não faturamento de serviços de assessoria, que inclui os custos de infraestrutura, serviços de operadoras de telecomunicações, insumos cotidianos de escritórios, folha de pagamento, entre outros.

A tabela a seguir lista todas as despesas consideradas fixas mensalmente, que posteriormente serão justificadas:

Tabela 39 Lista de Custo Fixos Previstos

Item	Valor
Aluguel do Escritório	R$ 8.000,00
IPTU	R$ 839,00
Taxa de Condomínio (Água, Luz, Gás e Serviços de Manutenção do Condomínio Inclusos)	R$ 2.460,85
Provedor de Internet e Telefonia – NET	R$ 300,00
Despesas com Suprimentos de Escritório (Papel sulfite, tinta para impressora, café, produtos de limpeza em geral e outros)	R$ 500,00
Publicidade na Internet e Hospedagem de Site - WIX	R$ 60,37
Publicidade Rádio Jovem Pan	R$ 6.500,00
Escritório de Contabilidade	R$ 998,00
Publicidade no Google AdWords	R$ 599,00

Anuidade CREA – CAPAN (Pago uma vez no ano)	R$ 257,46
Anuidade CREA – Responsável Técnico CAPAN (Pago uma vez no ano)	R$ 558,76
Subtotal Anual	R$ 243.90 3,00
Despesas com Folha de Pagamento Anual	R$ 856.955 ,00
Custo Fixo + Folha de Pagamento - Total Anual	R$ 1.110.858 ,00

Fonte: Autores, 2019.

Cada custo apresentado na tabela possui a necessidade específica para este negócio, portanto podemos justificá-lo a seguir:

8.3.1 Espaço Físico e Infraestrutura

O escritório da CAPAN deverá ser localizado no centro comercial da cidade de São Paulo, portanto a região que possui melhor representatividade no mundo dos negócios é a região da avenida Paulista.

Como mencionado no Capítulo 3, o local escolhido abriga duas salas, em um prédio comercial na av. Paulista, 1439.

Neste espaço a ser locado há os seguintes custos:

Tabela 40 Custos Previstos para o Espaço Físico

Aluguel mensal das salas	R$ 8.000,00
IPTU mensal do local	R$ 839,00
Taxa de Condomínio Mensal, que inclui: • Sabesp – Água consumida no estabelecimento; • Enel – Energia elétrica consumida no estabelecimento; • Comgás - Gás que pode ser consumido no estabelecimento; • Funcionamento e Conservação dos Elevadores; • Serviços de Manutenção do Edifício .	R$ 2.460,85

Fonte: Autores, 2019.

8.3.2 Publicidade CAPAN

A publicidade é uma ferramenta muito importante para se manter vivo no mundo dos negócios, e para isso a CAPAN possui o intuito de investir na propaganda digital pela internet e publicidade no rádio, conforme mencionado no Capítulo 7.

Para a publicidade na internet foi desenvolvida uma home page da CAPAN, com custo para hospedagem e publicidade intrínseco oferecido pela provedora WIX:

Tabela 41 Custo Publicidade WIX

Publicidade na Internet e Hospedagem de Site - WIX	R$ 60,37

Fonte: Autores, 2019.

Havendo uma home page, será utilizado o recurso de divulgação no site de buscas go Google[73], como *link* patrocinado, chamado de Google Adwords, com custo de:

Tabela 42 Custo Publicidade Google AdWords

Publicidade no Google AdWords	R$ 599,00

Fonte: Autores, 2019.

A divulgação da CAPAN por rádio, como foi tratado anteriormente no Capítulo 7 sobre os motivos da escolha da Rádio Jovem Pan 620 AM, para a veiculação de nossa publicidade, de maneira resumida é uma maneira prática e sutil de influenciar a memória e os interesses dos ouvintes, que seguramente se identificarão com a CAPAN se estiverem à procura do nosso tipo de serviço.

A Rádio JovenPan ocupa o primeiro lugar em número de acessos, segundo pesquisa realizada em fevereiro de 2019 no site Radios.com.br [74]

Figura 74 Relatório de Visitas De Rádios

Fonte: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25

73 Site de buscas na Internet – www.google.com.br

74 RADIO.COM.BR. RÁDIOS AM E FM MAIS ACESSADAS POR ESTADOS - DIVULGAÇÃO 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em: 21 fev. 2019.

Para veiculação da publicidade da CAPAN na rádio optamos por colocar anúncios com duração de 30 segundos, no período da manhã das 7h às 8h e no período do final da tarde das 17h às 18h, horários em que ocorre o maior índice de ouvintes ativos no dia, de segunda a sexta-feira, utilizando uma semana por mês.

Os custos da rádio para estes períodos são:

Tabela 43 Valor por Inserção Comercial em Rádio

Veículo	Descrição	Formato	Preço Unitário
Rádio	**Horário:** 06:00 às 08:00	Comercial 30"	R$ 4.000,00 por inserção
Rádio	**Horário:** 18:00 às 20:00	Comercial 30"	R$ 2.500,00 por inserção

Fonte: https://canaldoanuncio.com.

Portanto o custo mensal previsto para este tipo de publicidade será de:

Tabela 44 Custo total publicidade mensal rádio JovenPan

Publicidade mensal Rádio Jovem Pan	R$ 6.500,00

Fonte: Autores, 2019.

8.3.3 Telecomunicação

Para a viabilização da comunicação com clientes, fornecedores, parceiros de trabalho e colaboradores, optou-se pelo uso de linha fixa no escritório, telefone celular, internet e TV, pelo sistema da operadora NET, que utiliza sistema de comunicação via cabo coaxial e fibra ótica, garantindo maior disponibilidade, estabilidade e velocidade no processo digital.

O plano a ser contratado será o seguinte:

Figura 75 Custos de telecomunicação NET

Fonte: https://assine.net.com.br.

Portanto vamos considerar o valor de:

Tabela 45 Custos Totais em Telecomunicação

Provedor de Internet e Telefonia – NET	R$ 300,00

Fonte: Autores, 2019.

8.3.4 Suprimentos de Escritórios

Os custos para despesas de suprimentos para o escritório podem ser listados conforme a seguir:

- Papel sulfite A4;
- Rolo de papel sulfite para plotagem 36”/A0
- Tinta para impressora;
- Lápis;
- Grafite;
- Canetas diversas;
- Borracha;

- Grampo para grampeador;
- Clips de papel;
- Pastas em geral;
- Cola branca;
- Pen drive;
- Cartão de memória;
- Encadernações;
- CD´s/DVD´s.

Cozinha:

- Café;
- Açúcar;
- Chá;
- Leite;
- Adoçante;
- Copos descartáveis;
- Papel toalha;
- Produtos de limpeza em geral (água sanitária, detergente, desinfetante, dentre outros);
- Papel higiênico;
- Sabonete líquido.

Os materiais listados seguramente serão renovados em intervalos diferentes devido ao seu uso intermitente, portanto consideramos um valor médio mensal que é capaz de suprir as necessidades básicas do escritório, podendo haver ligeira variação ao longo dos meses.

Tabela 46 Despesas com Suprimentos de Escritório

Despesas com Suprimentos de Escritório (Papel sulfite, tinta para impressora, café, produtos de limpeza em geral e outros).	R$ 500,00

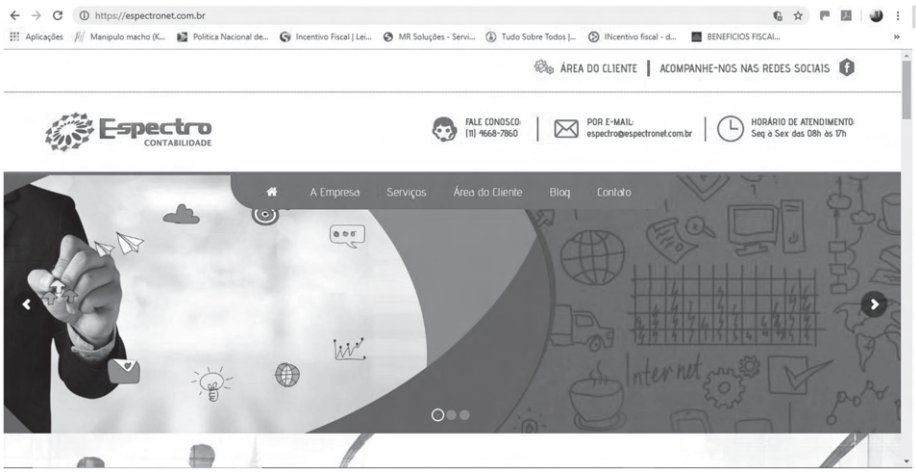
Fonte: Autores, 2019.

8.3.5 Escritório de Contabilidade

Para os procedimentos contábil, fiscal e trabalhista, a CAPAN vai utilizar os serviços de um escritório de contabilidade, a mensalidade fixa.

O uso deste serviço terceirizado foi necessário devido à demanda de trabalhos contábeis serem relativamente baixos, e não justificariam a contratação de um contador para integrar o quadro de colaboradores da empresa.

Figura 76 Escritório de Contabilidade



Fonte: https://espectronet.com.br/

O preço médio da mensalidade entre os escritórios no mercado é de aproximadamente um salário mínimo, sendo então:

Tabela 47 Custo Médio de Serviços de Contabilidade

Escritório de Contabilidade	R$ 998,00

Fonte: Autores, 2019.

8.3.6 Responsabilidade Técnica

Os serviços de assessoria da CAPAN, em alguns momentos, necessitarão de apresentação de profissional responsável pelo projeto, com a atribuição de responsabilidade técnica, com efeitos judiciais.

Para que seja possível haver atribuição de responsabilidade técnica serão necessários dois registros no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia – CREA, com cidade origem São Paulo, os quais citamos:

- Registro da CAPAN no CREA/SP;
- Registro do profissional legalmente habilitado, um engenheiro, no CREA/SP.

O registro da empresa deverá ser realizado após a sua abertura, e no caso do engenheiro, ele deverá possuir o registro no CREA, cabendo apenas a emissão de Anotação de Responsabilidade Técnica de cargo/função atribuída à CAPAN.
As taxas consideradas fixas anuais serão as taxas de anuidades de ambos os casos, conforme mostramos a seguir:

8.3.6.1 Registro/Anuidade CAPAN

Figura 77 Custo de Registro e Anuidade para Empresas CREA SP

TABELA DE SERVIÇOS 2019

Valores estabelecidos pelo Confea conforme Art. 16 §1º da Resolução nº 1.066, de 25 de setembro de 2015, e anexo da Decisão Plenária (PL) nº 1.611/18

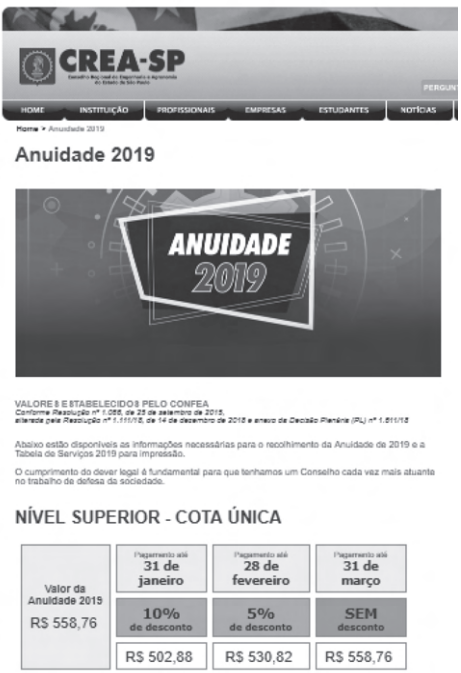
PESSOA JURÍDICA

ITEM	SERVIÇO	R$
A	Registro principal (matriz) ou registro secundário (filial, sucursal, etc.)	257,46

Fonte: http://www.creasp.org.br/arquivos/crea_inf/arquivos/Anuidade_2019-Flyer.pdf.

8.3.6.2 Anuidade Engenheiro

Figura 78 Custo Anuidade Engenheiro CREA SP



Fonte: http://www.creasp.org.br/anuidade2019.

Portanto resumindo os custos com anuidades dos registros:

Tabela 48 Custos com Anuidades CREA SP

Anuidade CREA – CAPAN (Pago uma vez no ano)	R$ 257,46
Anuidade CREA – Responsável Técnico CAPAN (Pago uma vez no ano)	R$ 558,76

Fonte: Autores, 2019.

9. ESTRUTURA LEGAL, TRIBUTÁRIA E FONTES DE RECURSOS

Como a CAPAN é um escritório de Assessoria foram criados tópicos específicos para sua abertura e para implantação dos projetos.

9.1 Informações Fiscais e Tributárias CAPAN

O segmento de ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA é assim entendido pela CNAE/ IBGE– Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 7020-4/00, como atividade de serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, em matéria de planejamento, organização, reengenharia, controle orçamentário, informação, gestão, entre outros.

O regime de impostos Simples Nacional foi criado em 2006 com o objetivo de simplificar a vida das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, oferecendo a elas um tratamento diferenciado em termos tributários.

Essas empresas recolhem os seus impostos por meio de uma guia única de pagamento, denominada DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional. Esse documento único inclui pelo menos nove impostos:

- Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Programa de Integração Nacional (PIS);
- Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS);
- Imposto sobre Circulação de Serviços de Qualquer Natureza (ISS);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP).

Em outras palavras, é muito mais fácil pagar um tributo unificado do que emitir uma guia para cada imposto.

No entanto, nem todas as empresas podem se enquadrar nesta modalidade. Entre outras exigências, as microempresas precisam ter faturamento anual igual ou inferior a R$ 360 mil, e as empresas de pequeno porte podem ter receita bruta anual superior a R$ 360 mil e igual ou inferior a R$ 4,8 milhões. Entre os benefícios está a dispensa de contratação de um funcionário na modalidade Jovem Aprendiz e a vantagem nos critérios de desempate nas licitações.

A alíquota de imposto sobre o regime Simples Nacional varia de acordo com a modalidade da empresa. São seis o número de anexos que regulam esse percentual e atualmente ela pode ir dos 4,5% até os 16,93%. Assim, empresas com altas margens de lucro, com custos operacionais baixos e que não tenham mercadorias no regime de Substituição Tributária acabam levando vantagem ao adotarem essa modalidade.[75]

A Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014, alterou a Lei Complementar nº 123, de 2006, que institui o Estatuto da Micro e Pequena Empresa e dispõe sobre o Simples Nacional.

As alterações foram objeto de regulamentação pelo Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN).

Como regra geral, é admissível a opção pelo Simples Nacional de empresas cujas receitas sejam decorrentes da prestação de serviços.

A partir de 2015, a opção pelo Simples foi admissível para as seguintes atividades de prestação de serviços, dentre eles o item IX: auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração.

Esta subclasse compreende:

- Os serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para a gestão de negócios prestados a empresas e a outras organizações, em matéria de planejamento, organização, reengenharia, controle orçamentário, informação, gestão e outros;
- A definição de métodos e procedimentos de contabilidade geral, de contabilidade de custos, de controle de orçamentos;
- A consultoria para a negociação entre empresas e seus trabalhadores;
- A consultoria em relações públicas e comunicação, interna e externa;
- A consultoria em logística de localização.

75 SAGE BLOG (Brasil) (Ed.). **O que é Simples Nacional.** Disponível em: <https://blog.sage.com.br/dicionario-administracao-negocios/simples-nacional/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

A CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômica é uma forma de padronizar os códigos de atividades econômicas em todo o país, e serve para facilitar o enquadramento de uma empresa. Todos os tipos de atividades econômicas possuem seu código na CNAE, desde empresas públicas ou privadas e até mesmo atividades sem fins lucrativos ou de pessoas físicas em atividades autônomas.

A CNAE está estruturada em cinco níveis hierárquico, conforme CNAE 2.0 (Resolução 02/2010), dentro dos quais a CAPAN se localiza na seguinte classificação:

Tabela 49 Classificação CNAE - CAPAN

Seção	M	Atividades profissionais, científicas e técnicas
ivisão	70	Atividades de sedes de empresas e de consultoria em gestão empresarial
rupo	70.2	Atividades de consultoria em gestão empresarial
lasse	70.20-4	Atividades de consultoria em gestão empresarial
subclasse	7020-4/00	Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica

Fonte: cnae.ibge.gov.br

Diante disso foi optado pela CAPAN a adoção do regime Simples Nacional, para tanto foi utilizado o fator R.

De acordo com a LC 155/2016, a tributação de algumas atividades de serviços dependerá do nível de utilização de mão de obra remunerada de pessoas físicas – fator "R" (folha de salários) nos últimos 12 meses, considerados salários, pró-labore, contribuição patronal previdenciária e FGTS.[76]

Conforme verificado a seguir, a assessoria se enquadra na avaliação segundo o fator R. Ao lado, incluímos a fundamentação legal na qual se baseia o enquadramento:

- Auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração – Anexo V, mas sujeita ao fator R – Veja o Art. 18, § 5º-J, da Lei Complementar 123/06.

Podemos dizer que o cálculo do fator R do Simples Nacional serve para que o empresário possa descobrir em qual dos anexos a empresa se encaixa – Anexo III ou Anexo V. Para isso é necessário fazer uma conta básica.

76 RECEITA FEDERAL (Brasil) (Ed.). **Simples Nacional.** 2017. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=415ad600-7d43-4e55-971b-55df99e-95ef3>. Acesso em: 26 jun. 2019.

O cálculo é dividir o valor da folha de salários (pró-labore, salários, FGTS) dos últimos 12 meses pelo faturamento obtido nos últimos 12 meses.

Fator R= Folha de salários em 12 meses / Receita bruta em 12 meses

Quando o fator "R", que representa o resultado da divisão da massa salarial pelo faturamento nos últimos 12 meses, for igual ou superior a 28%, a tributação será na forma do Anexo III da LC 123/2006.

Quando o fator "R" for inferior a 28%, a tributação será na forma do Anexo V da LC 123/2006.[77]

Considerando a folha de pagamento de: R$ 856.955,00 anuais e Lucro bruto estimado de R$ 2.280.000 anuais chegou-se ao valor estimado de **37,6%**.

Será utilizado o **Anexo III.**

Tabela 50 Anexo III do Simples Nacional 2019 - Serviços

Receita Bruta Total em 12 meses		Alíquota	Dedução
1ª Faixa	Até R$ 180.000,00	6%	0
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,2%	R$ 9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,5%	R$ 17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16%	R$ 35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21%	R$ 125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33%	R$ 648.000,00

Nota: Pelo fato de a alíquota estar muito próxima do Anexo V, a assessoria deverá fazer os cálculos todos os meses conforme variação da renda bruta anual.

Com a definição do anexo a ser enquadrada deve ser feito o seguinte cálculo: Receita anual total durante o ano multiplicada pela alíquota indicada. Depois, é só descontar o valor apontado e dividir o valor final pela receita anual bruta total.

Em suma:

(RBT12*Aliq – PD) / RBT12

RBT12: Receita Bruta Total acumulada nos doze meses anteriores
Aliq: alíquota nominal constante (anexos I a V da Lei Complementar)
PD: parcela de deduzir constante (anexos I a V da Lei Complementar)[78]

Em valores tem-se:
(R$ 2.280.000 * 21% - R$ 125.640,00) / R$ 2.280.000 = 0,1549 ou **15,49%**[79]

77 SAGE BLOG (Brasil) (Ed.). **Simples Nacional 2019: confira as novidades, tabelas e limites**. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/simples-nacional-2019-confira-as-novas-tabelas-e-limites/>. Acesso em: 26 jun. 2019.
78 SAGE BLOG (Brasil) (Ed.). **Simples Nacional 2019: confira as novidades, tabelas e limites**. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/simples-nacional-2019-confira-as-novas-tabelas-e-limites/>. Acesso em: 26 jun. 2019.
79 CONTÁBEIS (Brasil) (Ed.). **CNAE 7020-4/00 no Simples Nacional.** Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/ferramentas/simples-nacional/7020400/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Tabela 51 Tabela de Alíquotas Projetadas

Mês	Faturamento mensal projetado	Alíquota base	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	CPP	ICMS	ISS	IPI
1	R$ 254.600	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
2	0	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
3	R$ 380.000	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
4	R$ 125.400	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
5	R$ 254.600	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
6	R$ 125.400	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
7	R$ 254.600	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
8	R$ 250.800	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
9	R$ 254.600	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
10	R$ 125.400	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
11	R$ 254.600	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0
12	0	21%	0,62%	0,54%	1,99%	0,43%	6,72%	0	5,19%	0

Fonte: Autores, 2019.

9.1.1 Planilha de Encargos Sociais e Trabalhistas

Empresas optantes do regime Simples Nacional estão livres do pagamento de encargos referentes a INSS (patronal), salário-educação, SAT (Seguro Acidente do Trabalho) e contribuições ao INCRA e outras instituições.

Os encargos trabalhistas e sociais inclusos no regime Simples Nacional estão listados na tabela a seguir:

Tabela[80] : Empresa optante pelo simples (comércio/indústria) - cálculo sobre um salário de mensalista.

Tabela 52 Encargos Sociais e Trabalhistas

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
13º Salário		8,33 %
Férias		11,11 %
Encargos Sociais		
INSS	0,00 %	
SAT/RAT	0,00 %	
Salário Educação	0,00 %	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00 %	
FGTS	8,00 %	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00 %	
Total Previdenciário		12,00 %
Previdenciário s/13º e Férias		2,33 %
SOMA BÁSICO		**33,77 %**

Fonte: Autores, 2019.

80 JULIO CESAR ZANLUCA (Brasil). Guia Trabalhista (Ed.). C**ÁLCULOS DE ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Mas, afinal, quanto custa um funcionário?

Para exemplificar a melhor maneira de calcular o custo de um funcionário, vamos imaginar um empregado contratado com salário de R$ 1.000 (mil reais).

Conforme descrito anteriormente, a CAPAN será tributada no Anexo III.

Assim, uma empresa do Simples Nacional (Anexo III) terá que pagar os seguintes impostos:

8% de FGTS - R$ 80,00

Férias - R$ 1.000,00 (valor anual)

1/3 sobre férias - R$ 333,33 (valor anual)

13º salário - R$1. 000,00 (valor anual)

8% de FGTS do valor anual - R$ 186,67

Provisão Mensal (Férias + 1/3 sobre férias + 13º + 8% de FGTS anual) /12 - R$ 210,00

Observação: a provisão mensal é um valor que você deve guardar mensalmente, afinal, quando precisar cumprir com essas obrigações, você já terá o dinheiro em caixa.

Vale-refeição - R$ 10,00 por dia = R$ 220,00 (mensal)

Vale-transporte - R$ 6 por dia = R$ 132,00 (mensal).

Total: R$ 1.642,00

Desse valor, devemos deduzir o quanto o funcionário deve contribuir.

8% de INSS (R$ 80,00, que devem ser descontados na folha de pagamento) - R$ 80,00

6% sobre o salário de vale-transporte (também deduzidos em folha de pagamento) - R$ 60,00.

Somado tudo isso, temos o valor total gasto por funcionário: R$ 1.502,00.

Além do salário, esse funcionário representa para a empresa um custo adicional de R$ 502,00 por mês.[81]

81 SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de Contrato Social.** 2018. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/planilha-custo-funcionario/>Acesso em: 10 abr. 2019.

Tabela 53 Exemplo de Planilha de encargos Sociais e Trabalhistas

ENCARGOS APROVISIONAMENTO MENSAL	
1/12 DE FÉRIAS + 1/3	111,11
1/12 DE 13º SALÁRIO	83,33
50% MULTA DO FGTS	40,00
AVISO PRÉVIO	83,33
FGTS SOBRE 13º SALÁRIO	6,67
MULTA DE 50% DO FGTS SOBRE 13º SALÁRIO	3,33
FGTS SOBRE AVISO PRÉVIO	6,67
MULTA DE 50% DO FGTS SOBRE AVISO PRÉVIO	3,33
FGTS SOBRE FÉRIAS + 1/3	8,89
MULTA DE 50% DO FGTS SOBRE FÉRIAS + 1/3	4,44
TOTAL APROVISIONAMENTO MENSAL	**351,11**

VALORES RETIDOS DO EMPREGADO E REPASSADOS PELO EMPRESÁRIO	
INSS COTA EMPREGADO	80,00
IMPOSTO DE RENDA PESSOA FÍSICA	0,00
PENSÃO ALIMENTÍCIA	0,00
TOTAL DESPESAS RETIDAS	**80,00**

ENCARGOS PAGOS MENSALMENTE	
SALÁRIO MENSAL	1000,00
RECOLHIMENTO FGTS	80,00
ADICIONAL DE PERICULOSIDADE	0,00
ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	0,00
HORAS EXTRAS	
HORA NOTURNA	0,00
VALE TRANSPORTE	72,00
TOTAL PAGAMENTO MENSAL	**1152,00**

TOTAL DESPESA MENSAL (PAGOS + APROVISIONADO)	**1503,11**

Fonte: Autores, 2019.

9.2 Exigências Legais e Específicas CAPAN

O empreendedor de um escritório de consultoria deverá cumprir algumas exigências iniciais, e somente poderá se estabelecer depois de cumpridas, quais sejam:

Registro da empresa nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual 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 o 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;
- Visita à prefeitura da cidade onde pretende montar a sua empresa para fazer a consulta de local e emissão das certidões locais.

Antes de iniciar suas atividades comerciais, a CAPAN deverá verificar a necessidade obtenção do alvará de funcionamento e de licença sanitária.[82]

9.3 Exigências legais específicas dos Clientes

A CAPAN será uma Assessoria focada no projeto de Padaria de pão orgânico congelado.

Este ramo faz com que a CAPAN tenha necessidade do conhecimento das normas desde a concepção do projeto até o ato de entrega.

Em pesquisa no site do Sebrae referente a este item descreve a documentação necessária para abertura dos projetos fornecidos pela CAPAN, no caso abertura da Panificação orgânica, as quais serão seguidas durante o projeto e apresentada para o cliente para que este possa conhecer as legislações que regem o negócio.

É necessário contratar um contador profissional para legalizar a empresa nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Entidade Sindical Patronal em que a empresa se enquadra (é obrigatório o recolhimento da Contribuição Sindical Patronal por ocasião da constituição da empresa e até o dia 31 de janeiro de cada ano);
- Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema "Conectividade Social – INSS/FGTS";
- Corpo de Bombeiros Militar;

82 SEBRAE (Brasil) (Ed.). **Como montar um escritório de consultoria**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 jun. 2019.

- Alvará de licença sanitária, para adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre a condições físicas). Em âmbito federal, a fiscalização cabe à Agência Nacional de Vigilância Sanitária; estadual e municipal fica a cargo das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde.

São também aplicáveis ao negócio de padaria as seguintes determinações legais, as quais devem ser avaliadas na íntegra na concepção dos projetos para maior detalhamento:

→ Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003;
→ Decreto-lei nº. 986, de 21 de outubro de 1969;
→ Lei 14.223/26/09/2006 e Decreto: 47950;
→ Lei nº. 10.273, de 05 de setembro de 2001;
→ Lei nº. 12.560 - 8 de janeiro de 1998;
→ Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e o Decreto nº 77.052, de 19.01.76, Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977;
→ Lei nº. 12.389 de 11 de outubro de 2005;
→ Portaria DINAL/MS nº. 09, de 23 de fevereiro de 1990;
→ Portaria n. 003 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial de 10 de janeiro de 1997;
→ Portaria n° 42 - CVS/MS de 14/01/98 (Legislação Federal);
→ Portaria n° 146 / 2006 – INMETRO;
→ Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997;
→ Portaria nº. 370, de 26 de abril de 1999;
→ Portaria nº 12 10/06;
→ Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993;
→ Resolução RDC nº. 39, de 21 de março de 2001;
→ RDC nº 90, de 18 de outubro de 2000;
→ Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001;
→ Resolução nº. 105, de 19 de maio de 1999;
→ Resolução RDC nº 216/2002;
→ Resolução RDC nº. 216 da ANVISA, de 15 de setembro de 2004 - Em vigor dia 15 de março de 2005;
→ Resolução RDC Nº 52 de 29 de setembro de 2014.
→ Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002;
→ Resolução RDC nº. 360, de 23 de dezembro de 2003.

O produtor orgânico deve fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, o que é possível somente se estiver certificado por um dos três mecanismos descritos a seguir:

Certificação por Auditoria – A concessão do selo **SisOrg** é feita por uma certificadora pública ou privada credenciada no Ministério da Agricultura. O organismo de avaliação da conformidade obedece a procedimentos e critérios reconhecidos internacionalmente, além dos requisitos técnicos estabelecidos pela legislação brasileira.

Sistema Participativo de Garantia – Caracteriza-se pela responsabilidade coletiva dos membros do sistema, que podem ser produtores, consumidores, técnicos e demais interessados. Para estar legal, um SPG tem que possuir um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (Opac), legalmente constituído, que responderá pela emissão do SisOrg.

Controle Social na Venda Direta – A legislação brasileira abriu uma exceção na obrigatoriedade de certificação dos produtos orgânicos para a agricultura familiar. Exige-se, porém, o credenciamento numa organização de controle social cadastrado em órgão fiscalizador oficial. Com isso, os agricultores familiares passam a fazer parte do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos.[83]

As Comissões de Produção Orgânica (CPOrg) são fóruns compostos por representantes de segmentos da rede de produção orgânica dos estados e do Distrito Federal, formados, paritariamente, por entidades governamentais e não governamentais.

A CPOrg-UF reúne-se regularmente e tem várias atribuições definidas na Instrução Normativa nº 13, de 28 de maio de 2015, como, por exemplo, coordenar ações e projetos de fomento à produção orgânica; sugerir adequação das normas de produção e controle da qualidade orgânica; auxiliar na fiscalização, pelo controle social; e propor políticas públicas para desenvolvimento da produção orgânica.[84]

A lista da CPOrg de cada estado pode ser verificada no site da instituição[85] .

Além do cumprimento das exigências anteriores, é necessário pesquisar na Prefeitura Municipal a legislação aplicada ao negócio de Padaria.

9.4 Informações Fiscais e Tributárias dos Clientes

O segmento de PADARIA atende pelo critério da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE/IBGE) 1091-1/01, como o comércio varejista de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria e poderá optar pelo Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real.

---

83 BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Produtos Orgânicos.** 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-organicos>. Acesso em: 08 jul. 2019.

84 BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Produtos Orgânicos**. 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-organicos>. Acesso em: 08 jul. 2019.

85 http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/comissoes-da-producao.

Porém é preciso atentar às armadilhas dos impostos, que podem gerar mais transtorno ao empreendedor. A ABIP elaborou uma cartilha, que deve ser estudada antes de decidir qual o melhor tributo a ser seguido. Conforme texto da cartilha do site da ABIP, de estudo sobre tributação na panificação e confeitaria:

> As empresas de panificação e confeitaria enfrentam rotineiramente problemas em relação à tributação. Sendo um setor marcado pela predominância de pequenos negócios, vários buscam um enquadramento no Simples Nacional. Essa estratégia inicial pode funcionar, mas, à medida que a empresa cresce, acaba tendo que se enquadrar em outras formas de tributação, como o lucro real. E nesse momento, várias delas acabam por perder rentabilidade, pois não conseguem se manter nessa nova estrutura tributária. Muitos preferem se manter no Simples, ainda que para isso tenham que fazer verdadeiros "malabarismos contábeis e fiscais". Entretanto, essa atitude pode, no fim das contas, inviabilizar o negócio, já que o balanço forçadamente enquadrado numa escala menor do que a empresa representa impede o crescimento e mascara possíveis falhas de administração.[86]

Esta cartilha poderá direcionar o empreendedor para optar pelo Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real. Entre estas opções é necessário entender todos os tributos que são cobrados e assim optar pelo que melhor se encaixa.

9.5 Fontes de Recursos

A CAPAN terá como fonte de recursos inicial o investimento dos sócios conforme será mostrado no Capítulo 12.

10. PLANEJAMENTO DA ABERTURA DA EMPRESA

10.1 Cronograma de Implementação

O Cronograma de implementação foi elaborado de acordo com os prazos legais, reformas do escritório e instalações elétricas, respeitando os prazos de entrega dos fornecedores de equipamentos e móveis.

86 MÁRCIO RODRIGUES (Brasil). Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (itpc) (Ed.). **Estudo sobre tributação na panificação e confeitaria**. São Paulo, 2015. 36 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/03/Estudosobre-tributacaona-panificacaoe-confeitaria.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019, p.4

Tabela 54 Cronograma de Implementação

Id	Nome da Tarefa	Duração	Predecessoras
1	**Cronograma Escritório**	**160 dias**	
2	Definição do local	3 diasd	
3	Projeto Arquitetonico	15 diasd	2
4	CNPJ/Contrato social, inscrição estual e municipal, definição do CNAE	45 diasd	3
5	Projeto bombeiros avaliação e aprovação	30 dias	4
6	Contratação de empresas para execução de Obra	10 diasd	5
7	Execução civil / elétrica	15 dias	6
8	Execução bombeiros	20 diasd	6
9	Execução divisorias e forro	20 diasd	7II+8 dias
10	Execução ar condicionado	20 diasd	7II+8 dias
11	Aquisição mobiliário	20 dias	6
12	Instalação dos mobiliários	5 dias	11
13	Aquisição demais itens para escritório	5 dias	12
14	Solicitação de inspeção corpo de bombeiros	5 dias	13
15	Licença de funcionamento	30 dias	14

Fonte: Autores, 2019.

10.1.1 Definição do local

Foram considerados apenas três dias para a definição do local, pois já foi acordado entre os sócios a região da Paulista e mapeamento da região.

10.1.2 Projeto Arquitetônico

Após definição do local teve início a elaboração do projeto arquitetônico detalhado, levando em conta as adequações necessárias para acessibilidade, detalhes construtivos modernos, premissas dos sócios, quantidade de banheiros, copa, sala de reunião, sala de treinamento. Esta etapa não pode consumir mais de 15 dias corridos, por se tratar de um ambiente pequeno, com 150 m^2. Todo o projeto será realizado pelos sócios, não gerando custo inicial.

10.1.3 CNPJ, Inscrição Estadual e Municipal, Definição de CNAE, CCM

Para esta etapa de cadastramento nos órgãos públicos, é recomendável a contratação de empresa especializada, garantindo a assertividade e o atendimento aos prazos legais. Será necessário o prazo de 45 dias para obtenção de todos os documentos.

10.1.4 Alvará de Reforma

Após a criação do CNPJ, iniciaremos a etapa de readequação do imóvel para atendimento às necessidades da CAPAN, para isto, procedemos à solicitação do Alvará de reforma na prefeitura, quando é necessário protocolar o projeto da reforma, com o nome e documento do conselho regional do Arquiteto (CAU) ou Engenheiro responsável (CREA).

Prazo estimado de 60 dias.

10.1.5 Projeto Bombeiros, Avaliação e Aprovação

Será um contrato de locação de uma sala comercial, sem nenhuma instalação implementada, por esta razão, será preciso protocolar um projeto no Corpo de Bombeiros (FAT), a fim de interligar este ambiente no sistema de segurança do prédio, e, para este processo, devemos seguir as fases definidas no portal via fácil dos bombeiros, protocolando o projeto detalhado, para ser avaliado e aprovado. Será considerado o prazo de 30 dias úteis.

Para as etapas de CNPJ, Inscrição estadual e municipal, definição de CNAE, CCM, alvará de reforma na prefeitura e bombeiros, por se tratar de licenças específicas e com intuito de assertividade e atendimento ao prazo legal das etapas, a CAPAN optou por contratar a empresa Tiotto Regular.

Valor: R$ 36.000,00.

Condições de pagamento: 30% como sinal e 70% na aprovação da licença de funcionamento.

10.1.6 Contratação das Empresas para Execução das Obras

Como já foram elaborados os projetos para implementação do escritório da CAPAN, nesta etapa vamos realizar o processo de concorrência para a aquisição dos materiais e serviços para a reforma. Será considerado o prazo de 10 dias corridos.

10.1.7 Execução

Etapa em que serão realizadas as obras civis, elétricas, divisórias e forros, arcondicionados e bombeiros.

10.1.7.1 Materiais e execução da reforma civil

Empresa: Pacto Engenharia Ltda.
Custo: R$ 32.000,00
Prazo de entrega: 15 dias úteis
Condições de pagamento: 10 % sinal e 90% 30 dias após entrega

10.1.7.2 Materiais e Execução Bombeiros

Empresa: Aciek Montagens Técnicas Ltda.
Custo: R$ 5.300,00
Prazo de entrega: 7 dias corridos
Condições de pagamento: 15 dias após conclusão

10.1.7.3 Materiais e Execução de Divisórias

Empresa: Múltipla Montagens
Custo: R$ 34.415,00
Prazo de entrega: 30 dias corridos
Condições de pagamento: 50% sinal, 30% entrega dos materiais, 20% 45 dias após conclusão

10.1.7.4 Materiais e execução elétrica

Empresa: Aciek Montagens Técnicas Ltda.
Custo: R$ 21.235,00
Prazo de entrega: 30 dias corridos
Condições de pagamento: 20% sinal, 30% 15 dias após início das obras e 50% ato da entrega.

10.1.7.5 Ar-condicionado

Optamos por comprar diretamente os aparelhos de refrigeração e caixa de ventilação para renovação de ar nos ambientes, assim minimizando os custos, contrataremos uma empresa para executar toda instalação, com os materiais necessários:

Custo equipamentos: R$ 18.826,00 (já inseridos na tabela de equipamentos item 3.2)
Serviço de instalação do sistema de ar-condicionado
Empresa: Adalta Engenharia Ltda.
Condições para pagamento: faturados 30 dias
Custo instalação: R$ 47.320,00
Prazo de entrega: 20 dias corridos
Condições para pagamento: 20% sinal e restante 28 dias após conclusão

10.1.7.6 Aquisição e Instalação de Mobiliário

Aquisição de todos os móveis necessários para implementação do escritório em acordo com o layout proposto.

Empresa: Minimal Design Para Escritórios
Custo: R$ 34.376,02
Prazo de entrega: 20 dias úteis
Condições de pagamento: 45 dias após entrega

Após execução do projeto e pagamento da taxa PTS no valor de R$ 158,00, o corpo de bombeiros tem o prazo de cinco dias úteis para realizar a inspeção.
Todos os equipamentos a serem adquiridos foram citados no item 3.1.5.

11. CONCLUSÕES, DESAFIOS E RISCOS

O plano de negócio apresentado teve como objetivo avaliar a viabilidade de abertura de uma empresa de assessoria focada em produção de pães orgânicos congelados.

Atualmente a panificação é um dos seis maiores segmentos da indústria brasileira, representando um faturamento no ano de 2018 de aproximadamente R$ 92 bilhões.

A ideia de negócio surgiu da carência de conhecimentos técnico no meio profissional, da necessidade de gerir novos projetos com maior velocidade e assertividade e menor custo de execução nesse segmento. Esta oportunidade foi identificada por um dos integrantes da equipe, que teve sua carreira desenvolvida no setor de panificação.

A partir da realização de uma pesquisa primária houve a confirmação da necessidade dos empresários do setor por uma consultoria que realizasse um projeto completo, desde a conceituação até a entrega da fábrica em pleno funcionamento.

Verifica-se que houve, nos últimos anos, o crescimento na linha de produtos orgânicos demandado pelos próprios consumidores preocupados com melhora na qualidade de vida e saúde, o que estimulou as padarias, supermercados e lojas de conveniência a buscarem atualização em seus respectivos portfólios de produtos, mais especificamente os orgânicos.

Necessário salientar que um dos motivos que fizeram as empresas de panificação recuarem no investimento para a fabricação dos pães orgânicos é o tempo da validade do produto, que é menor que dos pães convencionais. É nesse contexto que a CAPAN encontrou a oportunidade de agregar valor ao negócio, fornecendo o caminho para produzir pães orgânicos congelados.

Para poder desenvolver este plano de negócio foi necessário aprofundar o conhecimento sobre esta área, principalmente pela dificuldade de encontrar informações ou pesquisas estatísticas relacionadas a este nicho específico, em que há poucas empresas atuando.

Por ser um negócio inovador é certo que exista uma imprevisibilidade do comportamento do mercado em geral quanto à sua aceitação.

Entende-se que o primeiro ano de vida da empresa seja o mais desafiador, pois é nessa etapa que a parte de divulgação do negócio nas mídias precisa ser persuasivo para que consigamos começar a ser convidados a participar de concorrências e desenvolver projetos. E com isso iniciar o fortalecimento da marca que será compartilhada de maneira informal por nossos clientes entre os demais participantes do setor e potenciais clientes.

Necessário neste ponto ressaltar alguns indicadores que reforçam a expectativa de sucesso deste negócio, sendo eles a taxa mínima de atratividade (TMA), o Valor presente líquido (VPL), o prazo de recuperação do capital investido (PAYBACK), a taxa

de retorno interna modificada (TIRM), a margem de lucro operacional e o quanto a empresa deve gerar de recursos em suas atividades operacionais (EBITDA).

Inicialmente tratando-se do TMA, chegamos a um valor relativamente ousado de 33,7%, quando se espera um crescimento significativo de 20% a.a. com base em estimativas do avanço do mercado orgânico[87] , aliado a um custo da oportunidade sendo a taxa SELIC de 6,5% a.a. e um risco alto do negócio.

O VPL é de R$ 489.557,81, com isso pode-se saber que as receitas são maiores que as despesas, tornando o projeto viável nesse aspecto.

O PAYBACK esperado é de 1,73 anos e a TIRM é de 36,7% considerada ideal por estar acima do valor do TMA.

O EBITDA no primeiro ano está em R$ 702.815,00, o que permite ter uma margem de lucro operacional de 30,8%, prevendo um faturamento no primeiro ano de R$ 2.280.00,00.

O Ponto de Equilíbrio (*Break Even Point*) para este negócio no primeiro ano é de R$ 1.406.639,12.

Dos riscos existentes neste negócio aos investidores, pode-se citar os novos entrantes neste nicho de prestação de serviços, pois havendo a divulgação do nosso negócio e posterior sucesso, é comum que empresas seguidoras de tendências venham a migrar para nosso tipo de serviço *turn key*. Isso consequentemente vai aumentar a concorrência e forçar oscilações de preço de venda do projeto ou até mesmo mudança no modelo de pacote de serviços.

Como foi mencionado anteriormente, a CAPAN v ai trabalhar com um pacote de serviços, que se chamará inicialmente de Projeto Piloto, podendo ser flexibilizado tecnicamente conforme a necessidade do cliente. Sendo este um projeto organizado de maneira que abranja grande parte das necessidades previstas do mercado de panificação em pães orgânicos congelados, existe o risco de não aceitação do modelo e a decorrente necessidade de redimensionamento do projeto, podendo gerar desestabilização financeira ao negócio.

Outro aspecto importante que oferece risco é que a CAPAN tem sua estrutura de funcionamento baseada na experiência e no conhecimento dos sócios e, na ocorrência de desligamento de um deles, a empresa ficaria seriamente desestruturada, caso a empresa não invista em treinamento de novos colaboradores. E neste caso, é importante citar que, no estudo de viabilidade, projeções e cálculos, não foram previstas novas contratações para os anos seguintes.

Apesar dos riscos e desafios previstos, a CAPAN é um negócio viável, que permite aperfeiçoamento no futuro, tanto administrativamente, como nos pacotes de serviços a serem oferecidos aos clientes.

87 ALIMENTAÇÃO EM FOCO (Brasil). Fundação Cargill. **Primeira pesquisa nacional sobre o consumo de orgânicos é divulgada**. 2017. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/primeira-pesquisa-nacional-sobre-o-consumo-de-organicos-e-divulgada/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

12. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro da CAPAN foi feito com base na ferramenta disponibilizada pelo professor Dr. Luís Eduardo Machado, © Plano Certo, versão 23.1.

Tabela 55 Capa Planilha Plano Certo

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 1.

12.1 Projeção De Investimentos Pré-Operacionais

Tabela 56 Investimentos Pré-Operacionais

CAPAN Turn Key				
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS		TOTAL INVEST PRÉ-OPERACIONAIS		
DL	DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	36.524		
DV	DIVULGAÇÃO ANTES DE ABRIR	46.159		
CT	CURSOS E TREINAMENTOS ANTES DE ABRIR	0		
IN	INTANGÍVEIS	0		
CD	**DISCRIMINAÇÃO**	**QUANT**	**UNITÁRIO**	**82.683**
DV	Publicidade na Rádio Jovem Pan 920 AM	1	45.500,00	45.500
DV	Criação e Hospedagem de site WIX	1	60,37	60
DV	Google Adwords	1	599,00	599
DL	Avaliação e Aprovação Bombeiros - DARE	1	23,88	24
DL	Avaliação e Aprovação Bombeiros - FAT	1	31,84	32
DL	Empresa Tiotto Regular - CNPJ, Inscr. Estadual, CCM	1	36.000,00	36.000
DL	Bombeiros - PTS	1	158,00	158
DL	Registro da empresa no CREA	1	257,46	257
DL	Emissão de ART de responsável técnico	1	52,86	53
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
© PlanoCerto versão 23.1		SIMPLES NACIONAL 7020-4/00		

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 2.

12.2 Projeção de Investimentos em Bens (Ativos Fixos)

Tabela 57 Investimentos em Bens (Ativos Fixos)

CAPAN Turn Key									
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
					nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
IN	INSTALAÇÕES		10%	0	0	0	0	0	0
OC	OBRAS CIVIS, REFORMAS E/OU IMÓVEIS COMPRADOS		4%	140.270	134.659	129.048	123.438	117.827	112.216
EQ	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		10%	145.312	130.781	116.250	101.719	87.187	72.656
TR	TERRENOS		0%	0	0	0	0	0	0
MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS		10%	34.376	30.938	27.501	24.063	20.626	17.188
VC	VEÍCULOS		20%	0	0	0	0	0	0
SW	SOFTWARE/APP/SITE		20%	5.784	4.627	3.470	2.313	1.157	0
CD	DISCRIMINAÇÃO	QUANT	UNITÁRIO	325.742	301.006	276.269	251.533	226.797	202.060
SW	Licença Autocad 2019	1	5.783,66	5.784					
EQ	Notebook Inspiron 15 7000 DELL	7	5.200,00	36.400					
EQ	Desktop All in one Inspiron 22" DELL	1	3.179,00	3.179					
EQ	Projetor 210 AMWU DELL	1	8.060,00	8.060					
EQ	Impressora Multifuncional SL-M2885FW Sansu	1	1.439,00	1.439					
EQ	Plotter Designjet T730	1	11.923,00	11.923					
EQ	No Break Sinus Double Ii Black Senoidal	1	59.574,00	59.574					
EQ	Cafeteira	1	1.199,00	1.199					
EQ	Bebedouro Purificador Soft Slim	1	910,00	910					
EQ	Geladeira Brastemp 375 litros	1	2.099,00	2.099					
EQ	PABX Hibrida Impacta 16 Intelbrás	1	616,16	616					
EQ	Telefone T40C + Ramal Intelbrás	8	135,90	1.087					
OC	Materiais e execução de obras civis	1	32.000,00	32.000					
OC	Materiais e execução bombeiros	1	5.300,00	5.300					
OC	Materiais e execução forro+divisórias	1	34.415,00	34.415					
MU	Móveis para o escritório	1	34.376,02	34.376					
OC	Materiais e execução elétrica	1	21.235,00	21.235					
EQ	Ar condicionado	1	18.826,00	18.826					
OC	Instalação ar condicionado	1	47.320,00	47.320					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					
				0					

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 3.

12.3 Projeção de Investimentos Financeiros

Tabela 58 Capital de Giro e Estoque de Segurança

CAPAN Turn Key				
	CAPITAL DE GIRO E ESTOQUE DE SEGURANÇA	QUANTI-DADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL INVESTIMENTO INICIAL
CG	CAPITAL DE GIRO			165.000
ES	ESTOQUE DE SEGURANÇA	0	DIAS	0
CD	**DISCRIMINAÇÃO**	**QUANT**	**UNITÁRIO**	**165.000**
CG	CAPITAL DE GIRO	1	165.000,00	165.000
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 4.

12.4 Projeção de Financiamento do Negócio (Fontes e Usos)

Tabela 59 Fontes e Usos

CAPAN Turn Key

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
				dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
USO	DL	DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	36.524,04																	
USO	DV	DIVULGAÇÃO	46.159,37																	
USO	CT	CURSOS E TREINAMENTOS	0,00																	
USO	OU	OUTROS DIFERIDOS	0,00																	
		INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	**82.683,41**																	
USO	IN	INSTALAÇÕES	0,00																	
USO	OC	OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	140.270,00																	
USO	EQ	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	145.312,96																	
USO	TR	TERRENOS	0,00																	
USO	MU	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	34.376,02																	
USO	VC	VEÍCULOS	0,00																	
USO	SW	SOFTWARE/APP/SITE	5.783,66																	
		INVESTIMENTO EM ATIVOS FIXOS	**325.742,04**																	
USO	CG	CAPITAL DE GIRO	165.000,00																	
USO	EI	ESTOQUE DE SEGURANÇA	0,00																	
USO	OU	OUTROS INVESTIMENTOS FINANCEIROS	0,00																	
		INVESTIMENTOS EM DESPESAS MENSAIS	**20.257,22**																	
		INVESTIMENTOS COM PESSOAL	**72.011,65**																	
		INVESTIMENTOS FINANCEIROS	**165.000,00**																	
		INVESTIMENTOS	**TOTAL**	665.694,32																
FONTE	CP	CAPITAL PRÓPRIO	665.694,32		TMA	33,70%														
FONTE	CT	CAPITAL DE TERCEIROS	0,00	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
		FONTES	**TOTAL**	665.694,32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CD	**DISCRIMINAÇÃO**	**TAXA**	**N. PARC**	**VALOR**															
100%	CP	**CAPITAL PRÓPRIO DOS SÓCIOS**	**2,5%**		665.694,32															
0%																				
0%																				

QUANTIDADE DE SÓCIOS TRABALHADORES 5
QUANTIDADE DE SÓCIOS INVESTIDORES 0

Fonte: © Plano Certo
Versão 23.1 – Planilha 5.

12.5 Projeção das Despesas Fixas Mensais

Tabela 60 Projeção de Despesas Fixas Mensais

CAPAN Turn Key																				
		CRESCIMENTO ANUAL	5,0%	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
		DESPESAS FIXAS MENSAIS	TOTAL MENSAL	20.257	21.073	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	20.257	243.903	255.241	268.003	281.403	295.473
INÍCIO	CD	DISCRIMINAÇÃO	20.257	dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
	MA	MANUTENÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SG	SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CS	CONSUMO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
	AL	ALUGUEIS, CONDOMINIOS e IPTU	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	11.300	135.598	142.378	149.497	156.972	164.820
	MK	MARKETING	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	7.159	85.912	90.208	94.718	99.454	104.427
	CO	INTERNET	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
	TR	TREINAMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CB	COMBUSTÍVEL/TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OU	OUTROS	998	998	1.814	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	12.792	12.575	13.204	13.864	14.557
Despesas antes do primeiro faturamento de vendas			20.257,22																	
dez/19	AL	Aluguel escritório	8.000,00	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	96.000	100.800	105.840	111.132	116.689
dez/19	AL	IPTU	839,00	839	839	839	839	839	839	839	839	839	839	839	839	10.068	10.571	11.100	11.655	12.238
dez/19	AL	Condominio	2.460,85	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	2.461	29.530	31.007	32.557	34.185	35.894
dez/19	CO	Provedor de Internet e Telefonia - NET	300,00	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
dez/19	CS	Despesas de escritório (Café, Limpeza, Sulfite	500,00	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
dez/19	MK	e-Comerce WIX + Booking	60,37	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	724	761	799	839	881
dez/19	MK	Rádio Jovem Pan	6.500,00	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	78.000	81.900	85.995	90.295	94.809
dez/19	OU	Contador	998,00	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	11.976	12.575	13.204	13.864	14.557
dez/19	MK	Google Adwords	599,00	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	599	7.188	7.547	7.925	8.321	8.737
jan/20	OU	Anuidade CREA CAPAN	257,46	0	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	2.832	3.244	3.406	3.577	3.755
fev/20	OU	Anuidade CREA CAPAN	-257,46	0	0	-257	-257	-257	-257	-257	-257	-257	-257	-257	-257	-2.575	-3.244	-3.406	-3.577	-3.755
jan/20	OU	Anuidade CREA responsável técnico	558,76	0	559	559	559	559	559	559	559	559	559	559	559	6.146	7.040	7.392	7.762	8.150
fev/20	OU	Anuidade CREA responsável técnico	-558,76	0	0	-559	-559	-559	-559	-559	-559	-559	-559	-559	-559	-5.588	-7.040	-7.392	-7.762	-8.150
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		dez-19																		

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 6.

12.6 Projeção de Despesas com Pessoal

Tabela 61 Projeção de Despesas com Pessoal

CAPAN Turn Key																							
DESPESAS COM PESSOAL			SIMPLES NACIONAL				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
AUMENTO ANUAL		5,0%	Nº COLABORADORES				71.610	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	71.395	856.955	903.195	948.354	995.772	1.045.561
INÍCIO	CD	DISCRIMINAÇÃO	2				dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
	AD	ADMINISTRAÇÃO	1			1.352	5.275	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	5.162	62.062	66.940	70.287	73.801	77.491
	PR	PRODUÇÃO	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OU	OUTROS EMPREGADOS	1			1.232	1.335	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	14.892	17.255	18.117	19.023	19.974
	TR	TERCEIRIZADOS	0	Quant. de sócios trabalhadores		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PL	PRÓ-LABORE SÓCIO PROPRIETÁRIO	5	5		65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	780.000	819.000	859.950	902.948	948.095
Gastos com pessoal antes do primeiro faturamento de vendas				R$	72.011,65																		
Gastos mensais com benefícios para Administrativo/Outros				R$ 3.810,40		3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	3.810	45.725	48.011	50.412	52.932	55.579
Gastos mensais com benefícios para Produção						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisão para gastos trabalhistas futuros						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
dez/19	AD	Recepcionista	1	1.251,92	8,0%	1.352	1.465	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	16.338	18.929	19.875	20.869	21.913
dez/19	OU	Auxiliar de Limpeza	1	1.141,18	8,0%	1.232	1.335	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	1.232	14.892	17.255	18.117	19.023	19.974
dez/19	PL	Gerente de Produção e OperaçõesPleno	1	13.000,00	0,0%	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000	182.000	191.100	200.655	210.688
dez/19	PL	Gerente de Engenharia e Projetos Pleno	1	13.000,00	0,0%	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000	182.000	191.100	200.655	210.688
dez/19	PL	Gerente de Qualidade Pleno	1	13.000,00	0,0%	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000	182.000	191.100	200.655	210.688
dez/19	PL	Diretor Comercial	1	13.000,00	0,0%	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000	182.000	191.100	200.655	210.688
dez/19	PL	Diretora Financeira	1	13.000,00	0,0%	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000	182.000	191.100	200.655	210.688
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
																			0	0	0	0	0
		dez-19																					

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 7.

12.7 Projeção Financeira dos Serviços

Tabela 62 Projeção Financeira dos Serviços

CAPAN Turn Key

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS				VALOR RECEBIDO	RECEITA TOTAL MENSAL	ALÍQUOTA TOTAL IMPOSTOS	CUSTOS DIRETOS VARIÁVEIS			CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	MARGEM PERCENTUAL
N.	DICRIMINAÇÃO	UNIDADE	VALOR FATURADO				COMPRAS/INSUMOS COMPRADOS NO MÊS	COMPRAS/INSUMOS PAGOS NO MÊS	TERCEIROS	COMISSÕES			
1	dezembro-19	VT	254.600,00	114.000,00	254.600	16,89%	1.875,00	0,00			44.877	209.723	82,4%
2	janeiro-20	VT	0,00	0,00	0	13,67%	1.875,00	1.875,00			1.875	-1.875	
3	fevereiro-20	VT	380.000,00	114.000,00	380.000	16,05%	3.750,00	1.875,00			64.740	315.260	83,0%
4	março-20	VT	125.400,00	114.000,00	125.400	15,49%	3.750,00	3.750,00			23.174	102.226	81,5%
5	abril-20	VT	254.600,00	114.000,00	254.600	15,84%	5.625,00	3.750,00			45.954	208.646	82,0%
6	maio-20	VT	125.400,00	114.000,00	125.400	15,49%	5.625,00	5.625,00			25.049	100.351	80,0%
7	junho-20	VT	254.600,00	228.000,00	254.600	15,74%	7.500,00	5.625,00			47.574	207.026	81,3%
8	julho-20	VT	250.800,00	114.000,00	250.800	15,91%	7.500,00	7.500,00			47.402	203.398	81,1%
9	agosto-20	VT	254.600,00	266.000,00	254.600	16,04%	7.500,00	7.500,00			48.338	206.262	81,0%
10	setembro-20	VT	125.400,00	114.000,00	125.400	15,83%	7.500,00	7.500,00			27.351	98.049	78,2%
11	outubro-20	VT	254.600,00	266.000,00	254.600	15,95%	7.500,00	7.500,00			48.109	206.491	81,1%
12	novembro-20	VT	0,00	114.000,00	0	15,49%	7.500,00	7.500,00			7.500	-7.500	

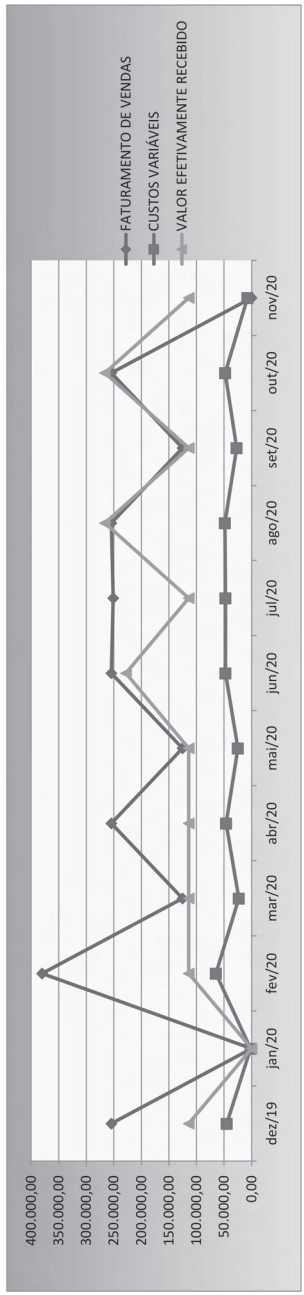
Os insumos comprados tem substituição tributária ou tributação monofásica?	NÃO

Valor a receber (em aberto) no dia 29/11/2020	608.000,00

Valor perdido com a inadimplência (em %)	7,3%

SIMPLES NACIONAL

Fat. Médio	190.000



PlanoCerto - © Prof. Dr. Luís Eduardo Machado

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 13.

12.7.1 Projeção das Receitas com Serviços

Tabela 63 Projeção das Receitas com Serviços

CAPAN Turn Key

RECEITAS OPERACIONAIS COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

INÍCIO	FREQUÊNCIA	DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO VENDA
dez/19	1 x P/ ANO	dezembro-19	254.600	254.600
jan/20	1 x P/ ANO	janeiro-20	0	0
fev/20	1 x P/ ANO	fevereiro-20	380.000	380.000
mar/20	1 x P/ ANO	março-20	125.400	125.400
abr/20	1 x P/ ANO	abril-20	254.600	254.600
mai/20	1 x P/ ANO	maio-20	125.400	125.400
jun/20	1 x P/ ANO	junho-20	254.600	254.600
jul/20	1 x P/ ANO	julho-20	250.800	250.800
ago/20	1 x P/ ANO	agosto-20	254.600	254.600
set/20	1 x P/ ANO	setembro-20	125.400	125.400
out/20	1 x P/ ANO	outubro-20	254.600	254.600
nov/20	1 x P/ ANO	novembro-20	0	0

RECEITAS MENSAIS PROJETADAS

MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
254.600	0	380.000	125.400	254.600	125.400	254.600	250.800	254.600	125.400	254.600	0
dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20
254.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	380.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	125.400	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	254.600	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	125.400	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	254.600	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	250.800	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	254.600	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	125.400	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	254.600	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FATURAMENTO ANUAL PROJETADO

ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
2.280.000	2.394.000	2.513.700	2.639.385	2.771.354
nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	out/24
impostos	15,75%	16,00%	16,24%	16,47%
créditos				

IMPOSTOS S/ FATURAMENTO PROVISIONADOS POR ANO

ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
364.443	382.665	401.799	421.889	442.983

FATURAMENTO MÉDIO POR MÊS

ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
190.000	199.500	209.475	219.949	230.946

VALOR ANUAL INVESTIDO EM ATIVOS FIXOS REALIZADO DEPOIS DO PRIMEIRO ANO DE VIDA (PARA SUPORTAR ESSE CRESCIMENTO DE RECEITA)

ANO 2	
ANO 3	
ANO 4	
ANO 5	

VALOR ANUAL ACUMULADO COM NOVAS CONTRATAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA REALIZADA DEPOIS DO PRIMEIRO ANO DE VIDA (PARA SUPORTAR ESSE CRESCIMENTO DE RECEITA)

ANO 2	
ANO 3	
ANO 4	
ANO 5	

VALOR ANUAL COM NOVAS DESPESAS DEPOIS DO PRIMEIRO ANO DE VIDA (PARA SUPORTAR ESSE CRESCIMENTO DE RECEITA)

	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
MANUTENÇÃO				
SEGUROS				
CONSUMO				
ALUGUEL				
MARKETING				
INTERNET				
TREINAMENTO				
COMBUSTÍVEL				
OUTROS				
IMPOSTOS	(5.610,34)	393,39	6.747,59	13.459,08

PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO ANUAL DAS RECEITAS

ANO 2	5%
ANO 3	5%
ANO 4	5%
ANO 5	5%

PlanoCerto - © Prof. Dr. Luís Eduardo Machado

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 16.

12.8 DRE projetado

Tabela 64 DRE Projetado

CAPAN Turn Key

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS

		QUANTOS DIAS A EMPRESA TRABALHARÁ NESSE ANO?	ANO I			ANO II			ANO III			ANO IV			ANO V		
			250			249			252			251			252		
CÓD		DESCRIÇÃO	nov/20			nov/21			nov/22			nov/23			nov/24		
1	(+)	RECEITA BRUTA DE VENDAS	2.280.000	9.120		2.394.000	9.614		2.513.700	9.975		2.639.385	10.515		2.771.354	10.997	
2	(-)	DEDUÇÕES															
	(-)	IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO															
2.1	(-)	DEDUÇÕES IMPOSTOS	-364.443	-1.458		-377.055	-1.514		-402.192	-1.596		-428.636	-1.708		-456.442	-1.811	
2.2	(-)	DEDUÇÕES COMISSÕES	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
3	(=)	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.915.557	7.662	84,0%	2.016.945	8.100	84,3%	2.111.508	8.379	84,0%	2.210.749	8.808	83,8%	2.314.912	9.186	83,5%
4	(=)	CUSTO PRODUTOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS	-67.500	-270		-70.875	-285		-74.419	-295		-78.140	-311		-82.047	-326	
4.1	(-)	PESSOAL DE PRODUÇÃO	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
4.2	(-)	COMPRAS / INSUMOS	-67.500	-270		-70.875	-285		-74.419	-295		-78.140	-311		-82.047	-326	
4.3	(-)	FRETES / EMBALAGENS	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
5	(=)	LUCRO BRUTO	1.848.057	7.392	96,5%	1.946.070	7.816	96,5%	2.037.089	8.084	96,5%	2.132.609	8.496	96,5%	2.232.866	8.861	96,5%
6	(-)	DESPESAS REGULARES	-1.169.978	-4.680		-1.229.775	-4.939		-1.290.027	-5.119		-1.353.292	-5.392		-1.419.720	-5.634	
6.1	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-992.553	-3.970		-1.045.573	-4.199		-1.097.851	-4.357		-1.152.744	-4.593		-1.210.381	-4.803	
6.1.1	(-)	PESSOAL ADMINISTRATIVO	-842.062	-3.368		-885.940	-3.558		-930.237	-3.691		-976.749	-3.891		-1.025.586	-4.070	
6.1.2	(-)	TERCERIZAÇÃO E OUTROS EMPREGADOS	-14.892	-60		-17.255	-69		-18.117	-72		-19.023	-76		-19.974	-79	
6.1.3	(-)	ALUGUEIS / CONDOMÍNIOS / IPTU	-135.598	-542		-142.378	-572		-149.497	-593		-156.972	-625		-164.820	-654	
6.2	(-)	DESPESAS VENDAS / MARKETING	-130.266	-521		-136.811	-549		-143.652	-570		-150.834	-601		-158.376	-628	
6.2.1	(-)	PERDAS COM INADIMPLÊNCIA	-44.384	-178		-46.603	-187		-48.933	-194		-51.380	-205		-53.949	-214	
6.3	(-)	DESPESAS GERAIS	-22.392	-90		-22.655	-91		-23.788	-94		-24.977	-100		-26.226	-104	
6.4	(-)	DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-24.736	-99		-24.736	-99		-24.736	-98		-24.736	-99		-24.736	-98	
7	(=)	LUCRO DAS ATIVIDADES REGULARES	678.079	2.712	35,4%	716.295	2.877	35,5%	747.062	2.965	35,4%	779.317	3.105	35,3%	813.146	3.227	35,1%
	(=)	EBITDA	702.815	2.811	36,7%	741.031	2.976	36,7%	771.798	3.063	36,6%	804.054	3.203	36,4%	837.882	3.325	36,2%
8	(+/-)	RESULTADO FINANCEIRO	6.650	27		0	0		0	0		0	0		0	0	
8.1	(+)	RECEITAS FINANCEIRAS	6.650	27		0	0		0	0		0	0		0	0	
8.2	(-)	FINANCIAMENTOS	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
9	(=)	LUCRO ANTES DO IR	684.728	2.739		716.295	2.877		747.062	2.965		779.317	3.105		813.146	3.227	
10	(-)	IMPOSTOS SOBRE O LUCRO 0%	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
11	(=)	LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	684.728	2.739	35,7%	716.295	2.877	35,5%	747.062	2.965	35,4%	779.317	3.105	35,3%	813.146	3.227	35,1%
12	(=)	NOPLAT	678.079	2.712		716.295	2.877		747.062	2.965		779.317	3.105		813.146	3.227	
13	(=)	EVA	584.824			628.716			666.440			706.159			747.710		

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 18.

12.9 Fluxo de Caixa Projetado

Figura 79 Fluxo de Caixa Projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			INVESTI-MENTO 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
				dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
CD		DESCRIÇÃO																		
1	(+)	**TOTAL DAS ENTRADAS**		279.000	957	114.220	114.332	114.105	114.101	228.000	114.575	266.442	115.130	266.995	115.795	1.843.680	2.316.997	2.383.913	2.451.729	2.520.366
1.1		RECEITA DE VENDAS / SERVIÇOS		114.000	0	114.000	114.000	114.000	114.000	228.000	114.000	266.000	114.000	266.000	114.000	1.672.000	2.316.997	2.383.913	2.451.729	2.520.366
1.2		CAPITAL DE GIRO		165.000												165.000				
1.3		JUROS DOS INVESTIMENTOS		0	957	220	332	105	101	0	575	442	1.130	995	1.795	6.650	0	0	0	0
		VALOR INVESTIDO	665.694																	
2	(-)	**TOTAL DAS SAÍDAS**	-665.694	-91.868	-137.345	-93.527	-156.392	-114.827	-137.606	-116.702	-139.226	-139.054	-139.990	-119.003	-139.761	-1.525.301	-1.806.366	-1.902.868	-2.004.451	-2.111.046
2.1	(=)	**DESPESAS COM PRODUÇÃO**		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.1		INSUMOS, EMBAL, FRETES E COMISS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
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	-1.875	-1.875	-3.750	-3.750	-5.625	-5.625	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-60.000	-70.875	-74.419	-78.140	-82.047
2.3.1		MATERIAIS/INSUMOS E COMISSÃO		0	-1.875	-1.875	-3.750	-3.750	-5.625	-5.625	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-60.000	-70.875	-74.419	-78.140	-82.047
2.4	(=)	**DESPESAS COM PESSOAL**	-72.012	-71.610	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-71.398	-856.988	-893.195	-848.384	-898.772	-1.046.561
2.4.1		ADMINISTRAÇÃO		-5.275	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-5.162	-62.062	-66.940	-70.287	-73.801	-77.491
2.4.2		PRODUÇÃO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.3		TERCEIRIZADOS/REGADOS + PROVISÕES		-1.355	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-1.232	-14.892	-17.255	-18.117	-19.023	-19.974
2.4.4		TERCEIROS SÓCIOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.5		PRÓ-LABORE SÓCIO PROPR		-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-780.000	-819.000	-859.950	-902.948	-948.095
2.5	(=)	**DESPESAS ADMINISTRATIVAS**	-20.267	-20.267	-21.073	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-20.267	-243.903	-255.241	-268.003	-281.403	-295.473
2.5.1		MANUTENÇÃO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.2		SEGUROS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.3		CONSUMO		-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000	-6.300	-6.615	-6.946	-7.293
2.5.4		ALUGUEIS		-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-11.300	-135.598	-142.378	-149.497	-156.972	-164.820
2.5.5		MARKETING		-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-7.159	-85.912	-90.208	-94.718	-99.454	-104.427
2.5.6		INTERNET		-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600	-3.780	-3.969	-4.167	-4.376
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/TRANSPORTE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.9		OUTROS		-998	-1.814	-998	-998	-998	-998	-998	-998	-998	-998	-998	-998	-12.792	-12.575	-13.204	-13.864	-14.557
2.6	(=)	**INVESTIMENTOS ATIVOS FIXOS**	-325.742	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.6.1		INSTALAÇÕES	0																	
2.6.2		OBRAS CIVIS E/OU REFORMAS	-140.270																	
2.6.3		MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-145.213																	
2.6.4		TERRENOS	0																	
2.6.5		MÓVEIS E UTENSÍLIOS	-34.376																	
2.6.6		VEÍCULOS	0																	
2.6.7		SOFTWARE/APPSITE	-5.784																	
2.7	(=)	**INVESTIMENTOS FINANCEIROS**	-165.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.7.1		CAPITAL DE GIRO	-165.000																	
2.7.2		ESTOQUE DE SEGURANÇA	0																	
2.7.3		OUTROS INVESTI FINANCEIROS	0																	
2.8	(=)	**INVESTIM PRÉ-OPERACIONAIS**	-82.683	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8.1		DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO	-36.524																	
2.8.2		DIVULGAÇÃO	-46.159																	
2.8.3		CURSOS E TREINAMENTOS	0																	
2.8.4		INTANGÍVEIS	0																	
2.9	(=)	**DESPESAS TRIBUTÁRIAS**		0	-43.002	0	-60.990	-19.424	-40.329	-19.424	-40.074	-39.902	-40.838	-19.851	-40.609	-364.443	-377.055	-402.192	-428.636	-456.443
2.9.1		IMPOSTOS A PAGAR		0	-43.002	0	-60.990	-19.424	-40.329	-19.424	-40.074	-39.902	-40.838	-19.851	-40.609	-364.443	-377.055	-402.192	-428.636	-456.443
2.9.2		PROV P/ IMPOSTO DE RENDA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	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**		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-200.000	-210.000	-220.500	-231.525
2.11.1		LUCRO DISTRIBUÍDO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-200.000	-210.000	-220.500	-231.525
3	(=)	**FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO**	-665.694	187.132	-136.389	20.693	-42.060	-722	-23.505	111.298	-24.651	127.387	-24.860	147.992	-23.966	318.349	510.631	480.945	447.278	409.319
3.1	(+)	**SALDO ANTERIOR**		0	187.132	50.744	71.436	29.376	28.654	5.149	116.447	91.796	219.183	194.323	342.315		318.349	828.980	1.309.925	1.757.203
4	(=)	**SALDO ACUMULADO**		187.132	50.744	71.436	29.376	28.654	5.149	116.447	91.796	219.183	194.323	342.315	318.349	318.349	828.980	1.309.925	1.757.203	2.166.521

APLICAR O VALOR QUE EXCEDER A	10.000,00	AO MÊS,	A TAXA DE	0,5%	AO MÊS

MESES DE GASTOS COBERTOS PELO CAPITAL DE GIRO (ANO1) 1,3

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 19.

12.10 Balanço Patrimonial Projetado

Figura 80 Balanço Patrimonial Projetado

CAPAN Turn Key

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

CD	ATIVOS DESCRIÇÃO	ANO I nov/20	ANO II nov/21	ANO III nov/22	ANO IV nov/23	ANO V nov/24
1	**ATIVO**					
1.1	**ATIVO CIRCULANTE**					
1.1.1 (+)	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIX	318.349	828.980	1.309.925	1.757.203	2.166.521
1.1.2 (+)	DUPLICATAS A RECEBER	608.000	638.400	670.320	703.836	739.028
1.1.3 (+)	ESTOQUES	0	0	0	0	0
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**	**926.349**	**1.467.380**	**1.980.245**	**2.461.039**	**2.905.549**
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**	**301.006**	**276.269**	**251.533**	**226.797**	**202.060**
1.2.3.1 (+)	IMOBILIZADOS	325.742	325.742	325.742	325.742	325.742
1.2.3.2 (-)	DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-24.736	-49.473	-74.209	-98.945	-123.682
1.2.4	**INTANGÍVEIS**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
1.2 (=)	**TOTAL DO NÃO CIRCULANTE**	**301.006**	**276.269**	**251.533**	**226.797**	**202.060**
1 (=)	**TOTAL DO ATIVO**	**1.227.354**	**1.743.649**	**2.231.778**	**2.687.835**	**3.107.609**

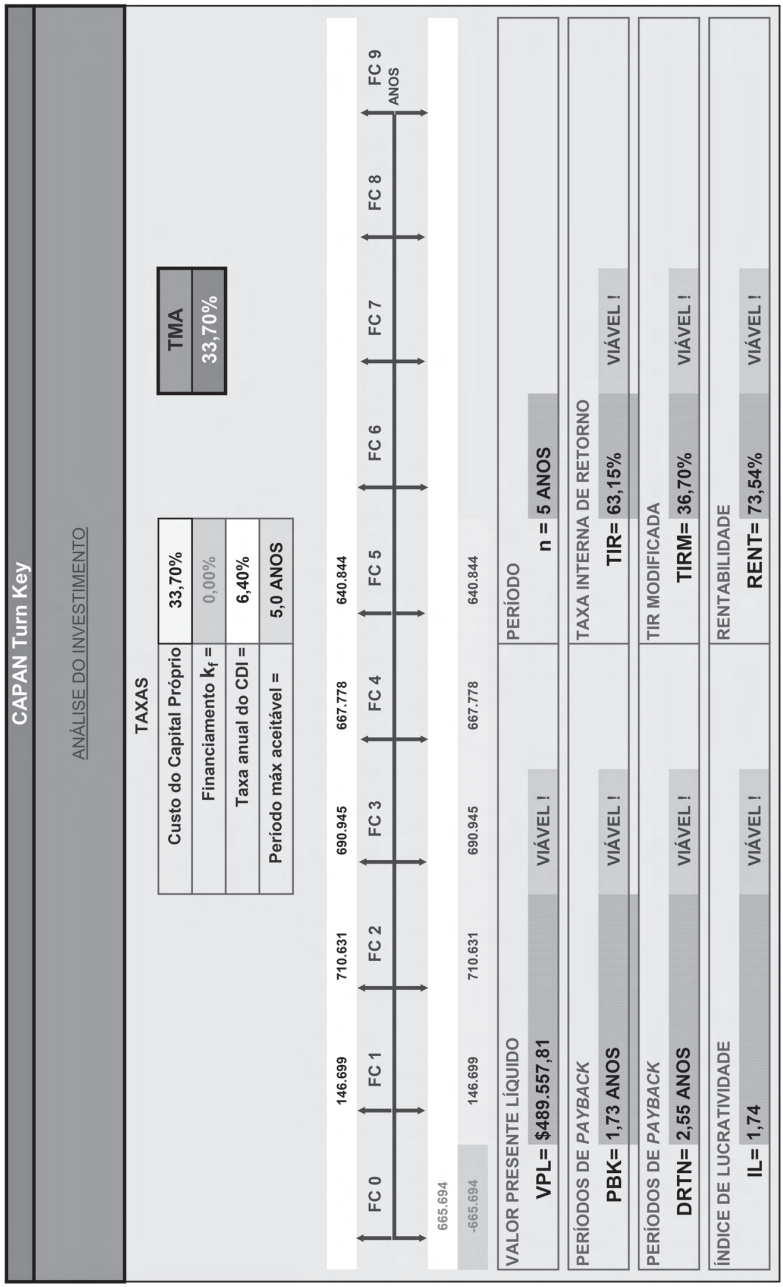
CD	PASSIVOS + PATRIMONIO LIQUIDO DESCRIÇÃO	ANO I nov/20	ANO II nov/21	ANO III nov/22	ANO IV nov/23	ANO V nov/24
2	**PASSIVO + PATRIMÔNIO LIQUIDO**					
2.1	**PASSIVO**					
2.1.1	**PASSIVO CIRCULANTE**					
2.1.1.1 (+)	SALÁRIOS E ENCARGOS A PAGAR	71.395	74.965	78.713	82.649	86.781
2.1.1.2 (+)	IMPOSTOS E TAXAS	0	-468	33	562	1.122
2.1.1.3 (+)	FORNECEDORES	7.500	7.875	8.269	8.682	9.116
2.1.1.4 (+)	CONTAS A PAGAR	20.257	21.270	22.334	23.450	24.623
2.1.1.5 (+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO	0	0	0	0	0
2.1.1 (=)	**TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE**	**99.152**	**103.642**	**109.348**	**115.343**	**121.642**
2.1.2 (=)	**PASSIVO NÃO CIRCULANTE**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
2.1.2.1 (+)	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO	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**	**99.152**	**103.642**	**109.348**	**115.343**	**121.642**
2.2 (=)	**TOTAL DO PATRIMÔNIO LIQUIDO**	**1.128.202**	**1.640.007**	**2.122.430**	**2.572.492**	**2.985.968**
2 (=)	**TOTAL PASSIVO + PATRIM LIQUIDO**	**1.227.354**	**1.743.649**	**2.231.778**	**2.687.835**	**3.107.609**

RETIRADA DOS SÓCIOS	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
	-	200.000	210.000	220.500	231.525

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 20.

12.11 Análise do investimento

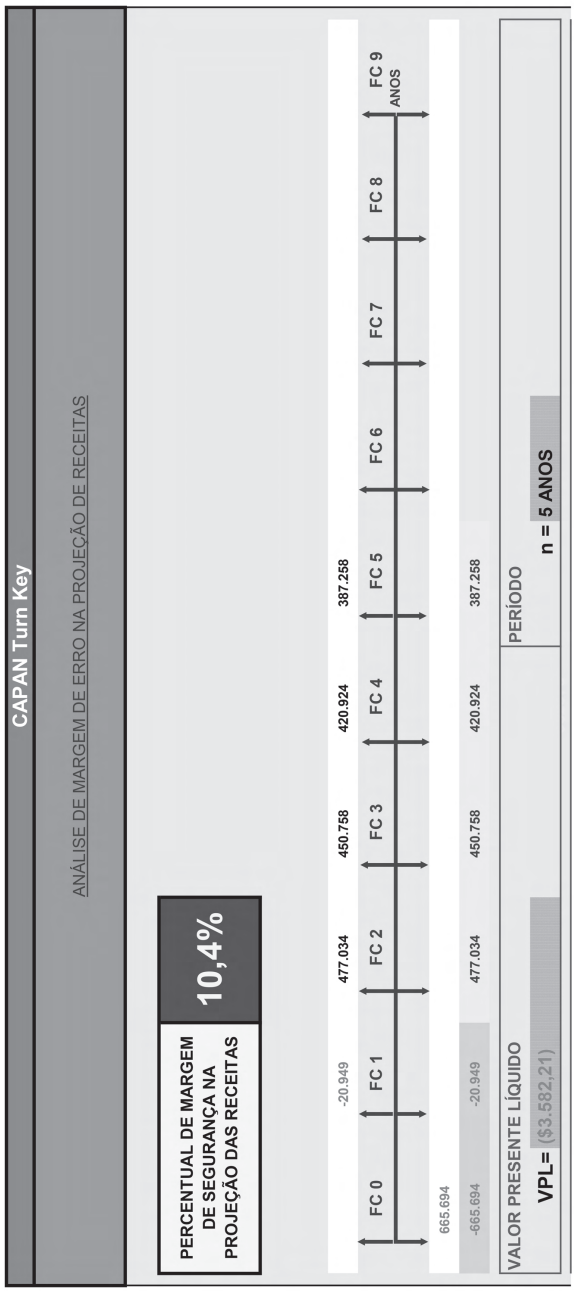
Figura 81 Analise de Investimentos



Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 21.

12.12 Análise da Margem de Erro na Projeção das Receitas

Figura 82 Análise de Margem de Erro



Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 22.

12.13 Análise dos Demonstrativos Financeiros

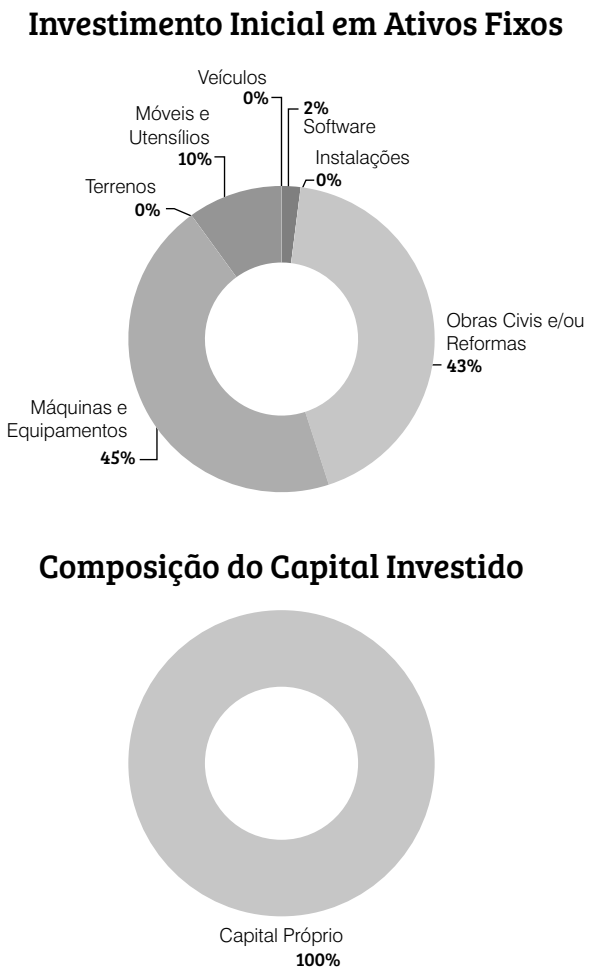
Figura 83 Análise dos Demonstrativos Financeiros

CAPAN Turn Key									
ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS									
TIPO	Nº	ÍNDICE	FÓRMULAS	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
LIQUIDEZ	1	LIQUIDEZ GERAL	LG=(AC+RLP)/(PC+PNC)	9,3	14,2	18,1	21,3	23,9
	2	LIQUIDEZ CORRENTE	LC=AC/PC	9,3	14,2	18,1	21,3	23,9
	3	LIQUIDEZ SECA	LS=(AC-EST)/PC	9,3	14,2	18,1	21,3	23,9
ATIVIDADE	4	IDADE MÉDIA DO ESTOQUE	IME=EST*360/CMV	0	0	0	0	0
	5	GIRO DO ESTOQUE	GE = CMV/EST	0	0	0	0	0
	6	PERÍODO MÉDIO COBRANÇA	PMC=DR*360/Vendas	96 dias	96 dias	96 dias	96 dias	96 dias
	7	PERÍODO MÉDIO PAGAMENTO	PMP=Fornecedores*360/COMPRAS	40 dias	40 dias	40 dias	40 dias	40 dias
	8	GIRO ATIVO TOTAL	GAT=VL/AT	1,56	1,16	0,95	0,82	0,74
	9	CICLO OPERACIONAL	CO=IME+PMC	96 dias	96 dias	96 dias	96 dias	96 dias
	10	CICLO DE CAIXA	CC=CO-PMP	56 dias	56 dias	56 dias	56 dias	56 dias
ESTRUTURA	11	ENDIVIDAMENTO GERAL	E=(PT/AT)*100	8,1%	5,9%	4,9%	4,3%	3,9%
	12	COMPOSIÇÃO ENDIVIDAMENTO	CE=(PC/PT)*100	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13	IMOBILIZAÇÃO PATR LÍQUIDO	IPL=(Imob/PL)*100	26,7%	16,8%	11,9%	8,8%	6,8%
	14	INVESTIMENTO IMOBILIZADO	II=Imobue/Imobea-1	0,0%	-8,2%	-9,0%	-9,8%	-10,9%
RESULTADO	15	RETORNO SOBRE CAPITAL INICIAL INVESTIDO	ROIC=(NOPLAT/CAPITAL INICIAL)*100	101,9%	107,6%	112,2%	117,1%	122,2%

Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 23.

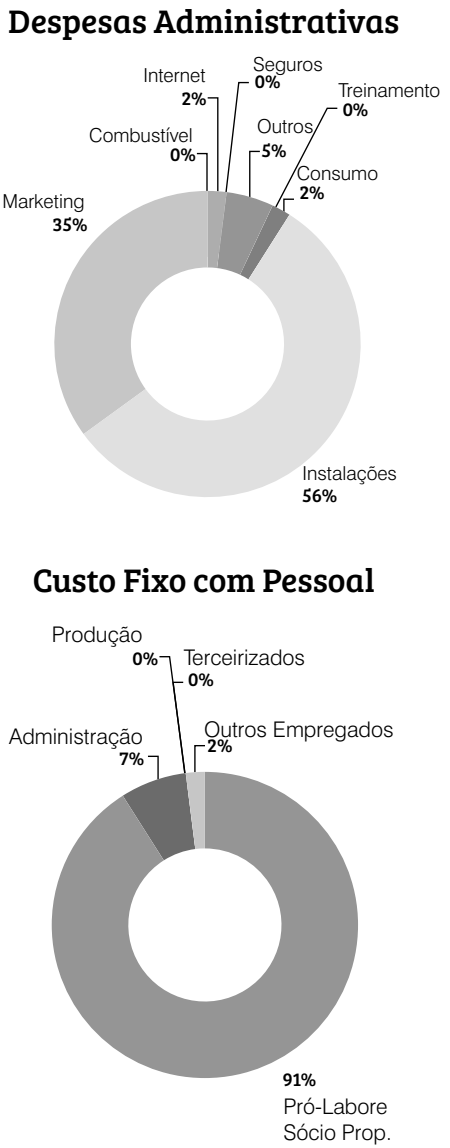
12.14 Gráficos dos Resultados do Negócio

Figura 84 Resultados do Negócio - 1



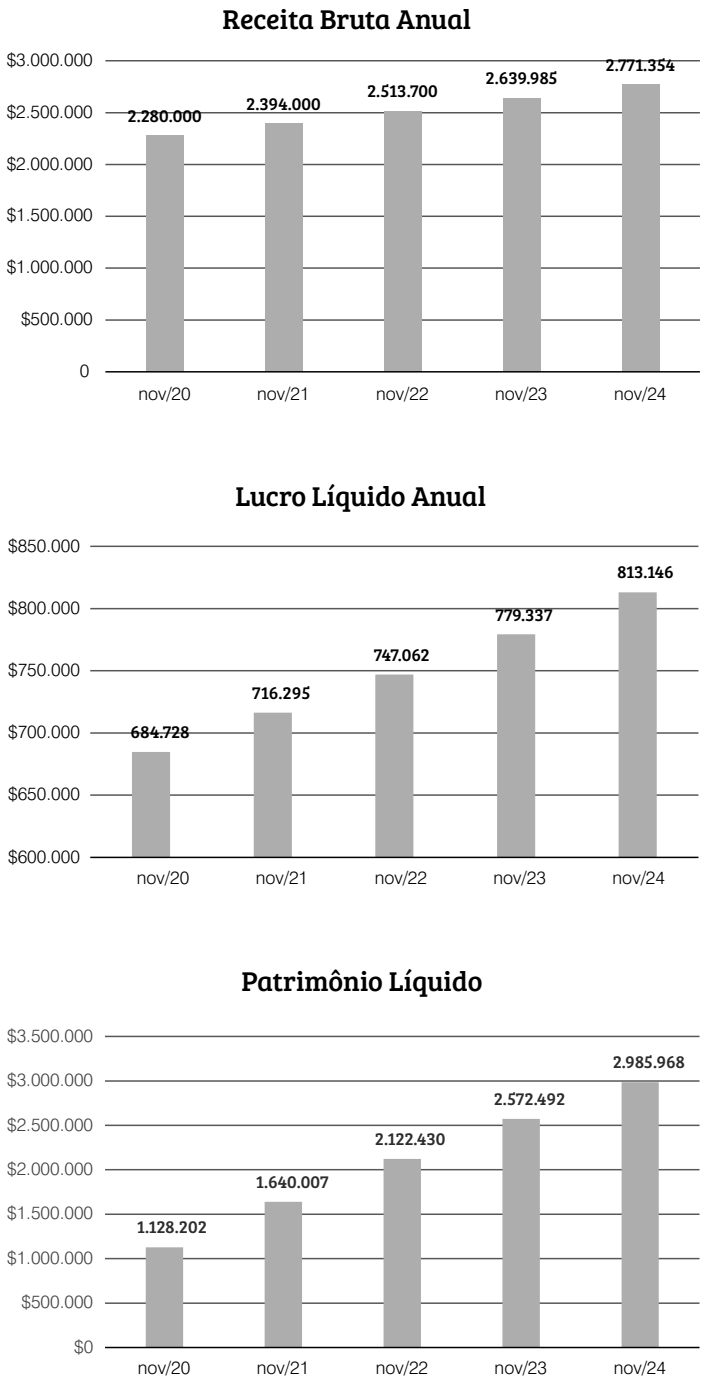
Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 30.

Figura 85 Resultados do Negócio - 2



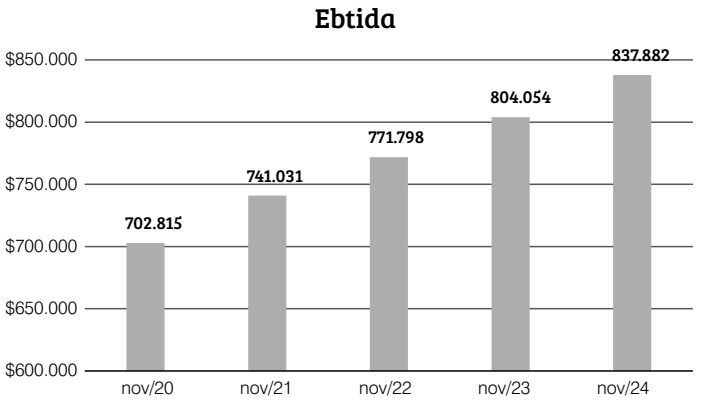
Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 31.

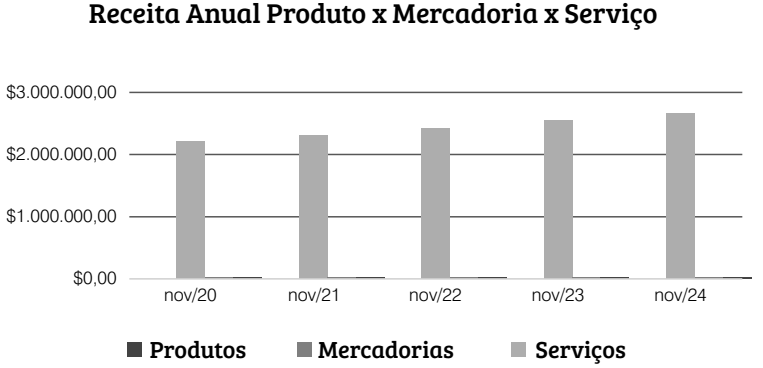
Figura 86 Resultados do Negócio - 3



Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 32.

Figura 87 Resultados do Negócio - 4





Fonte: © Plano Certo Versão 23.1 – Planilha 33.

REFERÊNCIAS

ABIP – **Balanço e Tendências do mercado de panificação e confeitaria**. Disponível em http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf Acesso em: 10 fev. 2019.

AIRLINK (Brasil) (Ed.). **Entenda o que é HVAC e a importância do sistema para conforto térmico de ambiente**. 2017. Disponível em: <https://www.airlinkfiltros.com.br/artigos/entenda-o-que-e-hvac-e-importancia-do-sistema-para-conforto-termico-de-ambiente/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ALIMENTAÇÃO EM FOCO (Brasil). Fundação Cargil. **Primeira pesquisa nacional sobre o consumo de orgânicos é divulgada**. 2017. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/primeira-pesquisa-nacional-sobre-o-consumo-de-organicos-e-divulgada/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasil) (Ed.). **INDICADORES DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA 2018**. Belo Horizonte, 2019. 12 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-brasileira-2018/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

BANCO DE SANGUE PAULISTA (São Paulo) (Org.). **Página Inicial**. Disponível em: <http://www.bancodesanguepaulista.com.br/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Blockmaster. *Blockchain* é uma das 5 tendências digitais para as empresas em 2019. 2018. Disponível em: <https://www.blockmaster.com.br/noticias/blockchain-e-uma-das-5-tendencias-digitais-para-as-empresas-em-2019/>. Acesso em: 04 abr. 2019

BRASIL. Constituição (2003). Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. **Dispõe Sobre A Agricultura Orgânica e Dá Outras Providências**. Brasília, DF, 23 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.831.htm>. Acesso em: 08 jul. 2019.

BRASIL. Constituição (2010). Lei nº 12305, de 02 de agosto de 2010. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 27 jun. 2019.

BRASIL. Constituição (2018). Decreto nº 9580, de 22 de novembro de 2018. **Regulamenta A Tributação, A Fiscalização, A Arrecadação e A Administração do Imposto Sobre A Renda e Proventos de Qualquer Natureza**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Produtos Orgânicos**. 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-organicos>. Acesso em: 08 jul. 2019.

BRASÍLIA - DF. Ministério do Trabalho. Explanada dos Ministérios. **Classificação Brasileira de Ocupações - CBO**: Busca por título. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

CANAL DO ANÚNCIO (Brasil). **Anunciar ficou mais fácil**. 2019. Disponível em: <https://canaldoanuncio.com/buscar?media=R%C3%A1dio>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CANAL DO ANÚNCIO (Brasil). **Anunciar ficou mais fácil**. 2019. Disponível em: <https://canaldoanuncio.com/buscar?media=Televis%C3%A3o>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CENTRO SOCIAL NOSSA SENHORA DO BOM PARTO (São Paulo) (Org.). **Página Inicial**. Disponível em: <http://www.bompar.org.br>. Acesso em: 26 jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto (Ed.). **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010. 599 p.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Economia Brasileira**. 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/6a/3f/6a3fd7cb-67e5-42a2-9d2a-6d673f33bd64/economia_brasileira_2018_dezembro_2018_novo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

CONTÁBEIS (Brasil) (Ed.). **CNAE 7020-4/00 no Simples Nacional**. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/ferramentas/simples-nacional/7020400/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Costdrivers. **Como as mudanças políticas e macroeconômicas vão afetar os departamentos de compras em 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.costdrivers.com/wp-content/uploads/2018/11/Tend%C3%AAncias2019.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2019.

CRUZ VERMELHA BRASILEIRA (Brasil) (Org.). **Página Inicial**. Disponível em: <http://www.cruzvermelha.org.br/pb/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

E-COMMERCE NEWS. **MOBILE MARKETING**. 2019. Disponível em https://ecommercenews.com.br/glossario/o-que-e-mobile-marketing/.Acesso em: 10 mar. 2019.

EDESTINOS. **VOOS.** 2019. Disponível em: https://www.edestinos.com.br/flights. Acesso em: 17 mar. 2019.

FGV MANAGEMENT (Brasil) (Comp.). **OS MAIS RELEVANTES PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO**: MBA´s 2015. 14. ed. Santo André: Strong Consultoria Educacional Ltda., 2016, (1809-9769).

FIPAN. **RELACIONAMENTO COM CONTEÚDO**. 2019. Disponível em http://fipan.com.br/. Acesso em: 12 mai. 2019.

FMI. **Produto Interno Bruto dos países – Preços correntes**. 2019. Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/ITA/BRA>. Acesso em: 04 abr.2019

G1.COM. **TV É O MEIO PREFERIDO DE 63% DOS BRASILEIROS PARA SE INFORMAR** -DIVULGAÇÃO 22-02-2019. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/tv-e-o-meio-preferido-por-63-dos-brasileiros-para-se-informar-e-internet-por-26-diz-pesquisa.ghtml. Acesso em: 22 fev. 2019.

GISELE TAMAMAR (Brasil) (Ed.). Mercado de orgânicos avança no País e pequenos empreendedores aproveitam para lucrar. **Estadão Pme**. São Paulo, p. 1-1. 30 abr. 2014. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-de-organicos-avanca-no-pais-e-pequenos-empreendedores-aproveitam-para-lucrar,4272p>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Goobec. **USUÁRIOS MENSAIS**. 2019. Disponível em https://www.goobec.com.br/blog/redes-sociais-dados-estatisticos-2018/.Acesso em 10 mar. 2019

GRUPO DE APOIO AO ADOLESCENTE E CRIANÇA COM CÂNCER - GRAACC (São Paulo) (Org.). **Página Inicial**. Disponível em: <https://graacc.org.br/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

IBGE. **Projeção pirâmide etária brasileira**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 14 abr. 2019.

FREIRE, Antonio. IMPLANTANDO MARKETING. **PRINCIPAIS VARIÁVEIS NA DECISÃO EMPRESARIAL** 2012, cap. 6 Disponível em: https://www.implantandomarketing.com/principais-variaveis-na-decisao-empresarial/. Acesso em 09 fev. 2019.

INCORPLAN ENGENHARIA (São Paulo). **Praça Acibe Ballan Camasmie**. Disponível em: <http://www.incorplanengenharia.com.br/engenharia-infraestrutura-praca-acibe-ballan-camasmie>. Acesso em: 26 jun. 2019.

JOSÉ ROBERTO MARQUES (Brasil). Blog do Jrm. **Como Funciona o Processo de Recrutamento e Seleção**. 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-funciona-o-processo-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

JULIO CESAR ZANLUCA (Brasil). Guia Trabalhista (Ed.). **CÁLCULOS DE ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>. Acesso em: 26 jun. 2019.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997, in SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Tradução: Bazan tecnologia e linguística.

LANA MAGALHÃES (Brasil). Todamatéria. **Agricultura Orgânica**. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/agricultura-organica/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

MÁRCIO RODRIGUES (Brasil). Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (itpc) (Ed.). **Estudo sobre tributação na panificação e confeitaria**. São Paulo, 2015. 36 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/03/Estudosobre-tributacaona-panificacaoe-confeitaria.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

Meio&Mensagem. **MARCAS NO INSTAGRAM GANHAM MAIOR VISIBILIDADE**. 2019. Disponível em https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/02/01/marcas-no-instagram-ganham-maior-visibilidade.html. Acesso em: 10 mar. 2019.

MIYASHITA, Marcelo (Ed.). **Como uma empresa pode medir a qualidade dos seus serviços**. 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Como_uma_empresa_pode_medir_a_qualidade_dos_seus_servicos.htm>. Acesso em: 23 mar. 2019.

NEVES. José Luis. **PESQUISA QUALITATIVA – CARACTERÍSTICAS, USOS E POSSIBILIDADES** 1996. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/266811038/Neves-1996-Pesq-Quali. Acesso em: 09 fev. 2019.

ONU. **NO BRASIL QUASE 60% DAS PESSOAS ESTÃO CONECTADAS À INTERNET**. 2015. Disponível em https://nacoesunidas.org/no-brasil-quase-60-das-pessoas-estao-conectadas-a-internet-afirma-novorelatorio-da-onu/. Acesso em: 09 fev. 2019.

ORGANICSNET (Brasil) (Ed.). **Manual de Certificação de Produtos Orgânicos**. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/certificacao/manual-certificacao/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

PODER 360. **DONA DA GOOGLE, ALPHABET FATURA US$ 32,65 BILHÕES NO 2º SEMESTRE DE 2018**. 2018. Disponível em: https://www.poder360.com.br/tecnologia/dona-do-google-alphabet-fatura-us-3265-bi-no-2a-trimestre-de-2018/. Acesso em: 09 fev. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (São Paulo) (Org.). **Conheça o Programa Adote uma Praça**. 2017. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/noticias/?p=250495>. Acesso em: 26 jun. 2019.

PROCEL INFO (Brasil). **Centro Brasileiro de Informação e Eficiência Energética**. Disponível em: <http://www.procelinfo.com.br/main.asp?ViewID={A84BD56D-D750-477C-8E20-2BF2D94B4EE2}>. Acesso em: 26 jun. 2019.

PROCEL INFO (Brasil). **Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica**. Disponível em: <http://www.procelinfo.com.br/main.asp?Team=%7B505FF883%2DA273%2D4C47%2DA14E%2D0055586F97FC%7D>. Acesso em: 26 jun. 2019.

RADIO.COM.BR. **RÁDIOS AM E FM MAIS ACESSADAS POR ESTADOS** - DIVULGAÇÃO 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em: 21 fev. 2019.

RADIO.COM.BR. **RÁDIOS AM E FM MAIS ACESSADAS POR ESTADOS** - DIVULGAÇÃO 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em: 21 fev. 2019.

RADIO.COM.BR. **RÁDIOS AM E FM MAIS ACESSADAS POR ESTADOS** - DIVULGAÇÃO 21-02-2019. Disponível em: https://www.radios.com.br/relatorios/stat_2019-02_amfmestado_33-25. Acesso em 21 fev. 2019.

RECEITA FEDERAL (Brasil) (Ed.). **Simples Nacional**. 2017. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=415ad600-7d43-4e55-971b-55df99e95ef3>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SAGE BLOG (Brasil) (Ed.). **O que é Simples Nacional**. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/dicionario-administracao-negocios/simples-nacional/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SAGE BLOG (Brasil) (Ed.). **Simples Nacional 2019**: confira as novidades, tabelas e limites. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/simples-nacional-2019-confira-as-novas-tabelas-e-limites/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SALÁRIO BR (Brasil). **Pesquisa Salarial e Média Salarial**. Disponível em: <http://www.salariobr.com/>. Acesso em: 06 maio 2019.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 57583, de 23 de janeiro de 2017. **Programa Adote Uma Praça**. São Paulo, SP, Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/upload/ipiranga/arquivos/Termo.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de Contrato Social**. 2018. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/planilha-custo-funcionario/>Acesso em: 10 abr. 2019.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de Contrato Social**. 2018. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/modelo-de-contrato-social-2/>. Acesso em: 07 fev. 2019.

SEBRAE (Brasil) (Ed.). **Como montar um escritório de consultoria**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SEBRAE NACIONAL (Brasil) (Ed.). **BOAS PRÁTICAS NA PANIFICAÇÃO E NA CONFEITARIA - DA PRODUÇÃO AO PONTO DE VENDA**. Brasília, 2010. 104 p. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/01/cartilhafinalizada.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SEBRAE. **Artigos técnicos 8 – Padarias têm oportunidades de crescimento com pães funcionais**. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/artigos-tecnicos-panificacao/Artigo%20t%C3%A9cnico%208%20-%20P%C3%A3es%20funcionais.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SEBRAE. **Boas Práticas na Panificação e na Confeitaria - Da Produção ao Ponto de Venda**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Encarte%20Boas%20Praticas.pdf> Acesso em: 10 fev. 2019.

SEBRAE. **ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA - DIVULGAÇÃO** 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 09 fev. 2019.

SEBRAE. **Tendências no Consumo de Alimentos**. 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdcb9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/%24File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2019.

TDB. **ÁREA DE ATUAÇÃO** 2019. Disponível em: http://www.tdbtransporte.com.br/area_de_atuacao.html. Acesso em: 24 mar. 2019.

TELLUREROTA. **ONDE COMPRAR** 2019. Disponível em: https://www.tellure.com.br/mapa-saopaulo. Acesso em: 24 mar. 2019.

TRADINGECONOMICS. Brasil – **GDP "Produto Interno Bruto"**. 2019. Disponível em: <https://tradingeconomics.com/brazil/gdp>. Acesso em: 03 abr. 2019.

TRADINGECONOMICS. **Brasil – Taxa de Desemprego.** 2019. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/unemployment-rate>. Acesso em: 03 abr. 2019.

TRADINGECONOMICS. **Brasil – Taxa de inflação**. 2019. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/inflation-cpi>. Acesso em: 03 abr. 2019.

TRADINGECONOMICS. **Brasil – Taxa de juros**. 2019. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/interest-rate>. Acesso em: 03 abr. 2019

WIKIPEDIA. **GOOGLE ADS**. 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Ads. Acesso em: 10 mar. 2019.

WIKIPEDIA. **SÍTIO ELETRÔNICO**. 2019. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Sítio_elétronico.Acesso em: 22 fev. 2019.

11º

X'are Aplicativo de Compartilhamento de Equipamento Esportivo

MBA EXECUTIVO INTERNACIONAL

Turma Irvine - Santa Cruz
Fabio Galhardo
Priscila de Oliveira Barros

Orientador
Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello

Sumário

Sumário Executivo	**813**
1. Introdução	**815**
2. Análise de Mercado	**816**
3. Pesquisa de Mercado/Marketing Validation	**823**
4. Estratégia de Crescimento	**824**
5. Modelo de Gestão	**824**
6. Proposta de Valor e Perfil do Cliente	**825**
7. Persona	**825**
8. Proposta de Negócio/Canvas	**826**
9. Marketing	**827**
10. Financeiro	**830**
Conclusão	**833**
Referências	**834**

Sumário Executivo

O presente trabalho de conclusão de curso internacional apresenta o desenvolvimento de um projeto inovador na área esportiva. A nova tecnologia, entregue em um aplicativo, visa melhorar a qualidade de vida das pessoas, provendo praticidade para viver experiências de onde estiver, por meio do compartilhamento de acessórios, materiais e equipamentos esportivos. A solução traria muita competitividade para o setor, pois, ao invés de os usuários terem que adquirir equipamentos novos, eles poderiam apenas alugar ou emprestar o que não está em uso.

A plataforma visa alcançar pessoas que costumam praticar atividades esportivas com frequência, onde cada usuário cadastrado poderá alugar equipamentos de outras pessoas ou até mesmo alugar os seus equipamentos disponíveis, criando, assim, um ecossistema de oportunidades para quem quiser utilizar alguns equipamentos pontualmente sem precisar comprar, mesmo em localizações distantes.

Dentro desse universo esportivo, o aplicativo oferecerá a possibilidade de cadastrar uma variedade de equipamentos como: mergulho, caiaques, bicicletas, skates, patins, pranchas, entre outros, ampliando o portfólio de disponibilidade e alcance de usuários do meio esportivo. Além do equipamento em si, o aplicativo também vai criar um ambiente de troca de informações e dicas de passeios organizados por alguns integrantes para regiões cadastradas.

Para verificar a viabilidade de desenvolvimento da solução, o estudo mostra que, no mundo on-line, é comprovado que o homem vai buscar na tecnologia a interação social, ou ainda, experiências reais. Com isso, o aplicativo X'are entrará para prover essa interligação de pessoas com mesmos gostos e ajudá-las a terem momentos únicos onde estiverem.

Para a concepção do estudo, projetamos um investimento de R$ 1 milhão, para atuar na primeira fase, na região da Grande São Paulo, Interior e Litoral de São Paulo.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, tecnologia, esporte, competividade, compartilhamento.

1. INTRODUÇÃO

Durante a realização do curso internacional de inovação, os alunos tiveram a oportunidade de passar por todas as etapas de construção de um projeto inovador, além de visitar grandes empresas no Vale do Silício, como Google, Intel, Poly, entre outras, e startups vencedoras, como Looker que acaba de ser adquirida pelo Google, com iniciativas bem competitivas dentro do cenário atual.

Considerando toda visão e conhecimentos agregados, despertou a vontade de criar algo inovador dentro da área esportiva, para trazer mais praticidade na busca de equipamentos onde quer que o usuário esteja.

Hoje em dia, é muito comum a economia compartilhada, com isso, o presente trabalho avalia aspectos de mercado englobando o setor esportivo, usuários impactados, além do desenvolvimento da solução para os problemas identificados. Conforme falaremos mais a fundo, essa economia inteligente interliga pessoas com perfis similares e demandas com ofertas. Muitas vezes essas ofertas não teriam um fim comercial mais inteligente, por exemplo, no caso de uma bicicleta jogada em um depósito há mais de dois meses.

Por meio do celular, os associados ao aplicativo X'are terão acesso aos equipamentos que eles buscarem na região de sua escolha. Tudo com detalhes do item escolhido, fotos, dados reais dos equipamentos, informações e notas dadas por outros usuários. Para garantir a segurança de ambas as partes, os perfis serão rastreados e validados com dados de outros aplicativos, exemplo Facebook.

Os valores a serem cobrados serão livres de taxação ou controle exigido pelo aplicativo. O próprio mercado, assim como a demanda terão suas oportunidades e acertos de preço. Em outras fases de expansão, teremos consultoria de apoio para fazer o melhor preço de acordo com que o cliente está disposto a pagar ou com o preço certo a cobrar.

Entre as principais funções teremos os aluguéis de equipamentos, serviços de dicas e passeios organizados. Todos os usuários deverão ter um cadastro, contendo seus dados pessoais, além de cadastrar um cartão de crédito. A navegabilidade será semelhante à do Ifood ou Airbnb, na qual o usuário poderá inserir o que está procurando e o local da sua busca, com diversidade de opções e possibilidades.

2. ANÁLISE DE MERCADO

Contando que ainda temos mais de 13 milhões de pessoas desempregadas procurando um meio de ganhar receita, a X'are seguirá apoiando o mercado, assim como o Uber, abrindo uma nova frente de pessoas que possuem equipamentos para poder gerar resultados iniciais com aluguéis destes. Por outro lado, a falta de espaço nas moradias urbanas inibe qualquer apaixonado a ter diversos equipamentos esportivos, os quais são usados no máximo uma vez a cada trimestre. Consideramos que o tempo de lançamento do aplicativo deve ser em 2020, seguindo a latente do desemprego e apostando na melhoria da economia, além de apoiar uma economia inteligente.

2.1 A Crescente do Esporte

A escolha por um projeto que é orientado ao esporte e lazer tem também como base uma importante tendência de mercado, que é a saudabilidade. E dentro dessa tendência mundial, o esporte é considerado um dos principais fenômenos do mundo, indo muito além de somente exercícios físicos, mas alcançando também a indústria esportiva que atualmente movimenta cerca de R$ 67 bilhões, de acordo com o Assessor da Presidência da Fundação Getulio Vargas, Istvan Kasznar. Claro que a maior movimentação desses valores é gerada principalmente por agrupamentos privados, como: Confederações, Federações, Associações, ONGs e Setores de Serviço (marketing, educação esportiva, telecomunicações, mídia, entre outras), porém nos mostra o tamanho do mercado que cresce continuamente (BARROS; SOUZA, 2019).

O mercado esportivo pode ser considerado um setor ainda distante para alguns investidores, mas a área é atraente, pois gera a movimentação de bilhões de reais anualmente no Brasil, uma vez que a indústria de artigos esportivos tem crescido gradativamente em relação ao crescimento da prática de esportes no país, de acordo com a Abriesp – (Associação Brasileira da Indústria do Esporte) (MAPA DAS FRANQUIAS, 2017).

Um indicador importante que podemos considerar é o de aumento de franquias. De acordo com a ABF – Associação Brasileira de Franchising, os segmentos de esporte, saúde, beleza e lazer, obtiveram um crescimento em seu faturamento de 15% em 2016 e, em 2015, o setor esportivo faturou R$ 25 bilhões, o que representa 18% do faturamento do setor de franquias localizadas no Brasil (MAPA DAS FRANQUIAS, 2017).

2.2 O Problema da Obesidade

Em agosto de 2013, pela primeira vez, o índice de sobrepeso atingiu mais da metade da população no Brasil alcançando 51% das pessoas, segundo a pesquisa

da Vigilância de Fatores de Risco e Proteção de Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel). Em 2006, esse índice era de 43% (CALMON, 2013)

Na América Latina, o brasileiro é o povo que mais se considera acima do peso. Um novo estudo da Nielsen mostra que 53% da população mundial se encontra neste mesmo patamar. América do Norte, Europa e América Latina superam a média global e possuem, respectivamente, 63%, 58% e 58% da população que se consideram acima do peso ideal (NIELSEN, 2019).

A pesquisa global da Nielsen, com mais de 25 mil entrevistados com acesso à internet em 56 países, demonstra que, na América Latina, os brasileiros são os que mais se consideram acima do peso, com 62% da população. No país, 43% se consideram um pouco acima do peso, 16% acima do peso e 3% muito acima do peso. Os colombianos são os que mais se consideram próximos do peso ideal, com 44%, e os chilenos representam a população muito acima do peso, com 8% (NIELSEN, 2019).

Esse cenário brasileiro tem impulsionado frentes de incentivo e até receitas médicas recomendando um estilo de vida mais leve e que o esporte faça parte do dia a dia das pessoas. E nós da X'are apostamos em uma mudança necessária nos hábitos nos próximos 20 anos (NIELSEN, 2019).

2.3 A Tendência da Saudabilidade

Hoje o esporte tem um vetor de crescimento bem acentuado no Brasil.

O cenário econômico do esporte no Brasil começa com a evidência de que, nos últimos 20 anos de recessão econômica, as atividades físicas cresceram no país não somente em participação de pessoas, mas também na diversidade de atividades. Novos esportes ou esportes ainda não populares por aqui começam a ganhar espaço, como bicicleta, tênis, stand-up, paddle, lutas marciais, entre outros.

Esse consumidor esportivo deve ser estudado e pesquisado como um tipo muito especial de consumidor. Por exemplo, um jogador sazonal de tênis consome muitos produtos específicos para sua atividade (raquetes, bolas, tênis, entre outros) e produtos de uso geral para a prática do esporte (vestuário, calçados etc.), além disso, ele demanda serviços técnicos (professores, treinadores, boleiros e outros) e gerais (manutenção da quadra, iluminação, atividades de apoio etc.). Como vemos, em cada esporte vamos encontrar um consumidor único e diferenciado. É dele que vem grande parte dos recursos que a atividade física e o esporte movimentam. E isto se repete também no consumidor de esporte não praticante ou praticante ocasional. Trata-se ainda de figura pouco definida, mas é ela de fundamental importância no contexto econômico do esporte. Este indivíduo, apesar de não praticar esportes e atividades físicas em níveis adequados, quer se manter na moda e demanda vestuários

e calçados esportivos (com marcas famosas e destinados à prática esportiva), objetos esportivos (símbolos, bandeiras, faixas, lembranças etc.), programas esportivos na mídia, espetáculos esportivos e vários outros itens. (ALVES, 2006)

Conforme foi identificado pelo cenário geral, a expansão das academias voltadas às atividades físicas, dos cursos de graduação em Educação Física, dos números de instalações esportivas, e diversos outros fatores que envolvem o esporte, representa um crescimento muito acima da economia do país como um todo. Este crescimento tem algumas explicações correntes: (i) A notável velocidade de transformação do Brasil rural para o Brasil urbano, que situa aproximadamente 81% da população nas grandes cidades, segundo IBGE. Isto cria a necessidade por espaços públicos, em maior número e de maior tamanho para a prática do esporte e da atividade física, através de atividades orientadas e com a organização de uma série de projetos e eventos por parte do poder público, em poucas palavras, a maior densidade urbana gera mais investimentos em esporte no tocante ao poder público. (ALVES, 2006)

A conscientização das pessoas sobre a importância da atividade física para uma melhor qualidade de vida, apesar de não ser uniforme em todas as camadas da população, torna significativo o número de pessoas que praticam algum tipo de atividade física e esporte, visando à manutenção da saúde, lazer, entre outros benefícios. (ALVES, 2006)

A importância ganha pelo esporte no mercado promocional e o aumento da demanda por atividades físicas e esportivas por parte da população, em razão de uma maior conscientização, devem gerar um aumento da demanda por produtos e serviços ligados a estas atividades e, por consequência, mais empregos e receitas no esporte. Como consequência, maior nacionalização na produção de equipamentos e materiais esportivos. Este processo pode e deve ser acompanhado por políticas públicas de incentivo às empresas nacionais ligadas à área. Um aumento na participação do esporte em toda mídia por consequência da valorização social, mercadológica e política das atividades físicas e esportivas no Brasil. O consumidor de esportes será descoberto no Brasil a partir de estudos e pesquisas que já começam a mostrar importantes características deste consumidor especial. Será descoberto que ele é motor do processo de desenvolvimento da atividade física e esportiva no Brasil. Estas tendências antes aqui arroladas estão hoje se manifestando por necessidades evidentes. A primeira delas implica priorizar estudos e investigações sobre o mercado esportivo brasileiro e todos os seus componentes, com especial atenção para o consumidor do esporte, em suas várias facetas (praticante, comprador, assistente etc.), sob pena de a atividade física e esportiva não aproveitar o momento especial que este mercado tem agora e pelas próximas décadas. Afinal, o século atual é do movimento orientado e esportivo, e é por meio dele que a humanidade manterá sua saúde e sua integridade corporal. (ALVES, 2006)

Com os dados do X'are, teremos muitas informações importantes para desenvolver programas e inteligência para gerar demandas e servir a melhor proposta de esporte para cada pessoa. Essa inteligência virá dos diversos usuários que teremos na plataforma.

2.4 A Tendência do Turismo de Experiências

O desejo de viajar vai ganhar força entre consumidores do mundo todo. É o que aponta o estudo "10 Principais Tendências Globais De Consumo 2019" lançado pela *Euromonitor International*, consultoria global de pesquisa e inteligência estratégica de mercado (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2019).

Entre as tendências crescentes relacionadas ao turismo, e mencionadas pelo relatório, estão as viagens experimentais e uma maior demanda por viagens personalizadas, roteiros de "transformação interna" e "experiências autênticas" em harmonia com os valores e desejos do viajante, o que gera uma oportunidade de mercado. (SAMPAIO, 2019)

Segundo a gerente de uma agência de viagens de Toledo (PR), Daniele Picoli, há uma demanda crescente por viagens que ofereçam algo além de um roteiro tradicional de turismo: "Temos sentido essa transformação, essa busca por viagens que somem na experiência não apenas de turismo, e sim de vida", confirma. (LIMA, 2019)

De acordo com o *Euromonitor International*, o turismo é um setor que gera "emoção", e por isso também estará envolvido na tendência do compartilhamento de informações pelos consumidores. De acordo com o ministro do Turismo, Marcelo Álvaro Antônio, "é essa mentalidade criativa, emotiva e digital que precisa ser compreendida e cada vez mais bem atendida pelos prestadores de serviços turísticos. As múltiplas possibilidades do setor geram múltiplas oportunidades para o turista, para os empresários e para o destino", analisa. (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2019)

A ideia da "simplicidade", mais um valor de consumo apontado pelo relatório, é outro conceito que se manifesta nas tendências de mercado do turismo. Viagens ecológicas que combinem oportunidades para valorizar a culinária regional, conhecer habitantes locais e fazer uma imersão cultural no destino também estão em alta. (SAMPAIO, 2019)

Para o consultor de Turismo desta empresa de consultoria, Wouter Geerts, os valores e prioridades do 'novo consumidor' estão voltados para o crescimento pessoal do turista, que quer gastar seu tempo 'offline' com necessidades específicas. "Os consumidores esperam que as mudanças comportamentais durante suas férias os ajudem a mudar sua rotina diária. Essa fuga não envolve necessariamente longas férias em locais remotos. O que realmente importa para os consumidores é a personalização", diz o relatório. (SAMPAIO, 2019)

O mercado de Turismo de Aventura movimenta U$ 638 bilhões no mundo.

Dados do *Travel Leaders Group* e da *Adventure Travel Trade Association* (ATTA) apontam que o mercado global de turismo de aventura representa atualmente US$ 683 bilhões em negócios. Considerando que, em 2013, o valor estimado foi de US$ 375 bilhões, nota-se que é um setor em potencial crescimento. (MANCHA, 2018)

A mudança do perfil dos viajantes de aventura explica esta expansão. Os turistas procuram por viagens que permitam experiências transformadoras e são ativamente motivados pelo desejo de crescimento e mudança pessoal. Mais da metade está na faixa etária entre 41 e 60 anos, o que mostra que não são apenas os jovens que têm se interessado por este tipo de turismo. Pessoas entre 29 e 40 anos correspondem a apenas 39.5%. Além disso, segundo os agentes de viagem entrevistados para o estudo, 30% dos seus clientes gastam entre US$ 2 mil e US$ 3 mil com viagens de aventuras, 33% investem entre US$ 3 mil e US$ 5 mil e 22.5% mais de US$ 5 mil. (BRASILTURIS, 2018)

A notícia não poderia ser melhor para a multinacional francesa *Fagga/GL Events Exhibitions*, promotora da Adventure Sports Fair, maior evento do segmento de turismo e esportes de aventura na América Latina. "É um mercado que tem atraído cada vez mais pessoas no Brasil. A busca por contato com a natureza e novas descobertas mundo afora representa um momento oportuno para os destinos, hotéis, operadores, entidades e marcas que movimentam a indústria. Fato que pode ser comprovado pela pesquisa que consagrou o Brasil, pela terceira vez consecutiva, como o melhor do mundo para se aventurar", garante Marcelo Marino, diretor da 19ª edição, que acontece de 19 a 21 de outubro, no São Paulo Expo. (BRASILTURIS, 2018)

O título faz parte do levantamento realizado pelo portal americano *US News & World Report*, pela consultoria BAV e pela escola de negócios Wharton, da Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos. As belas paisagens, o clima favorável e a vasta oferta de atividades que o Brasil oferece aos amantes da aventura foram alguns dos critérios positivos que posicionaram o país em primeiro lugar no ranking. O estudo, apresentado em 2017, incluiu 80 países e mais de 16 mil pessoas foram entrevistadas. (BRASILTURIS, 2018)

Ainda, após pesquisa realizada com os visitantes da edição 2017 da *Adventure Sports Fair*, concluiu-se que 80% do público viaja ao menos duas vezes por ano com foco nos esportes e turismo de aventura, que 47,2% destes é praticante regular e/ou atleta amador e 50,4% deles se identificam com a vida ao ar livre e querem entrar para esse universo. Entre as modalidades mais populares no Brasil, de acordo com o Ministério do Turismo, estão voo livre, bungee jump, paraquedismo, canionismo, mountain bike, rafting, mergulho, canoagem, escalada, balonismo, windsurfe e kitesurfe. (BRASILTURIS, 2018)

A Adventure Sports Fair constatou também que 76,59% dos visitantes pretendem iniciar alguma atividade esportiva, após vivenciar as experiências do evento. Este ano, 2019, serão mais de cem palestras com uma programação intensa que oferecerá dicas para iniciantes desse universo e orientações mais técnicas para praticantes do mercado. Além disso, no dia 20 de outubro/2019, ocorrerá novamente o Fórum Interamericano de Turismo Sustentável, que tem como objetivo principal debater as práticas do turismo com os órgãos do setor, zelando pelo cuidado com a natureza e segurança dos equipamentos. (BRASILTURIS, 2018)

2.5 Economia Compartilhada

A economia compartilhada é um novo tipo de negócio construído sobre o conceito de recursos compartilhados. Essa capacidade de compartilhar o que está disponível permite que os clientes acessem bens ou serviços quando necessários, em vez de comprá-los no momento único de que precisam. (KUVIATKOSKI, 2018)

Construída com foco na sustentabilidade e fazendo mais com menos recursos, apoia frentes para ajudar o meio ambiente e favorece o movimento de conscientização no mercado de recentes crises econômicas que ensinaram aos consumidores algumas lições sobre economia. Essa tendência de economia compartilhada é presente e pode durar por muito tempo.

Empresas como a Lyft, Scoot e Sur Air estão agora oferecendo serviços inovadores que inflamaram essa nova economia. Por todas as contas, esse modelo econômico não parece uma tendência passageira, mas mostra sinais de permanência. Com um modelo viável de crescimento, também há dados importantes para o conhecimento de quem pretende empreender nessa economia como provedor de serviços.

No momento, a economia de compartilhamento se tornou um importante segmento de negócios. Segundo a PWC, cinco setores da economia de compartilhamento por si só podem gerar mais de US$ 335 bilhões até 2025. A revista Time também classificou a economia de compartilhamento entre as "10 ideias que mudarão o mundo".

A maioria dos nomes dos participantes da economia colaborativa é instantaneamente reconhecível. De empresas de transporte como Lyft, Uber e espaços Airbnb mercadorias como eBay e Etsy. Também como serviços financeiros, incluindo LendingClub, Prosper e FundingCircle.

Por que a economia de compartilhamento funciona?

Embora os negócios sempre tenham procurado fornecer soluções que facilitem a vida dos clientes, a nova economia de compartilhamento funciona porque oferece os componentes adicionais de frugalidade e responsabilidade social.

Depois de passar por um período que muitos hábitos tiveram que ser esquecidos porque os consumidores não tinham dinheiro, essa nova economia está fornecendo uma maneira de usar fundos reais para participar de mais atividades de maneira acessível e sustentável.

Isso tudo muda até a forma de nos vestirmos, de como tiramos férias, conseguimos transporte, nos alimentamos e acessamos programas de financiamento.

A economia de compartilhamento tem sido mais eficaz nas áreas urbanas, tanto que prejudica as concorrências já existentes, que não estão usando o modelo da economia compartilhada. A população concentrada em uma área urbana também facilita a operação desse tipo de negócio sob demanda, ou seja, a geografia da atuação é muito importante para esse tipo de negócio.

Outra razão pela qual esse modelo funciona é por ter uma plataforma de trabalho de baixo custo, somente sendo mediador dos serviços ou produtos.

Para o sucesso do X'are é necessário atrairmos consumidores focados nas preferências dos serviços que vamos vender, de forma imediata, diretos nos seus telefones móveis, via aplicativo.

Os nossos consumidores já possuem o perfil de usuários de outros aplicativos e de serem grandes observadores para novas propostas e soluções. Por isso precisamos estar nas principais vitrines dos sistemas de telefonia móvel, como Apple Store e Google Play.

Com a necessidade adicional de fornecer uma função social e medidas de segurança completas para proteger o volume de dados armazenados nesses aplicativos, o desenvolvimento pode ser desafiador. No entanto, para atendermos a todos requisitos, empresas como a Salesforce estão fornecendo uma solução para criação de aplicativos fáceis de usar, atraentes e sem falhas. São aplicativos criados com tecnologia *backend* superior, que atende às necessidades do mercado, sendo mais interativas e significativas para os clientes por terem requisitos de localização geográfica e outras funções inseridas no pacote. Essa tecnologia nos fornecerá big data crítico para obter insights sobre o comportamento do cliente e poder melhorar a funcionalidade para aumentar quando uma empresa experimentar alta demanda e rápido crescimento.

O Salesforce ainda vai mais adiante, desenvolvendo aplicativos que podem ser integrados perfeitamente em uma plataforma de CRM para obter dados adicionais, personalização e recurso/serviço que fortalecem o relacionamento com os clientes, ou seja, temos acesso a boa tecnologia, não muito cara e que vem com inteligência para agir rápido nas mudanças necessárias, deixando o aplicativo cada dia mais intuitivo e com mais benefícios aos seus usuários.

3. PESQUISA DE MERCADO / MARKETING VALIDATION

Para validar a ideia do aplicativo, selecionados algumas pessoas que possuem certa afinidade com esporte e já praticam de alguma forma e fomos verificar com essas pessoas se a proposta de compartilhar equipamentos baratos faz sentido e se é uma excelente ideia.

Pesquisamos 54 pessoas, dentro do perfil, de 30 a 40 anos, homens e mulheres, que costumam praticar esporte pelo menos esporadicamente. Considerando esse filtro do perfil, ficou constatado que a proposta é bem aceita quando falamos de usar próximo das moradias dos pesquisados, mas muito mais bem aceita quando falamos de viagem.

Importante ressaltar que, nas perguntas, estamos mapeando a ideia em si e não o formato de negociação, se será aluguel, valores e outros itens. Perguntas selecionadas:

Você pratica esporte? Se sim, qual a regularidade?

- 44% - Mais de 4 vezes por semana
- 37% - De 2 a 4 vezes por semana
- 14% - Esporadicamente
- 5% - 2 vezes por semana

O que acha de poder usar equipamentos esportivos emprestados de pessoas que moram próximas a você?

- 50% - Acho bom, mas não tenho certeza se usaria
- 29% - Acho excelente
- 21% - Não acho interessante

Aqui notamos que os pesquisados ainda se sentem inseguros quanto a dividir os equipamentos de vizinhos. Eles acham que é uma boa ideia, mas não sabem como essa operação aconteceria.

O que acha de poder usar equipamentos esportivos emprestados em suas viagens, sem precisar levar os seus ou comprar novos?

- 50% - Acho excelente
- 43% - Acho bom, mas não tenho certeza se faria
- 7% - Não acho interessante

Fica claro que a metade dos entrevistados acham que sim, uma excelente ideia poder compartilhar equipamentos quando se trata da possibilidade de pegar de pessoas locais equipamentos emprestados.

4. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Após consolidação do objetivo de 150 mil usuários, abriremos para outros mercados no Brasil, com foco em grandes capitais, como Rio de Janeiro e Belo Horizonte, as próximas prioridades, considerando para um terceiro momento a entrada no Nordeste com o aproveitamento da força turística da região. Também na terceira fase, com a abertura de mercado iniciaremos o aumento de portfólio de serviços, testando novas frentes, como carros esportivos, carros tipo jeep, motos, quadricículos, entre outros. Na quarta fase abriremos para todo mercado nacional.

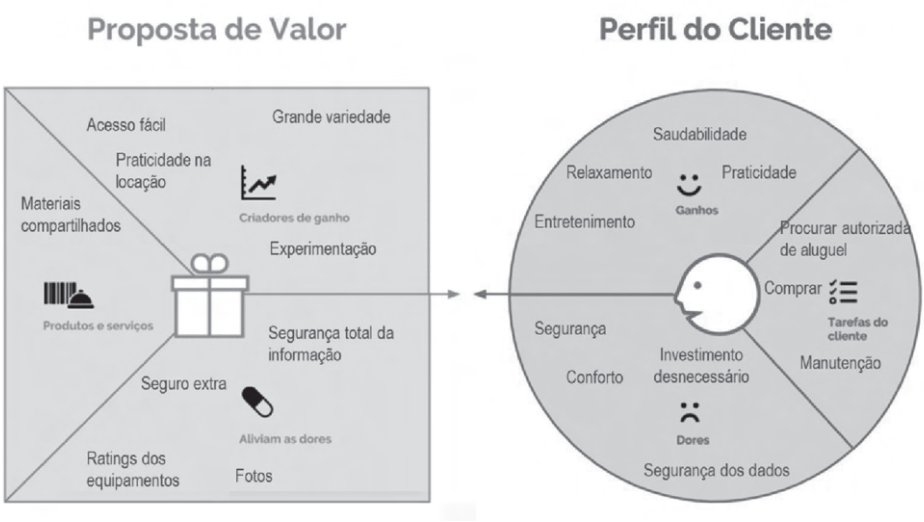
Portanto, temos uma grande oportunidade de crescimento atrelado à abertura de mercados e aumento de portfólio. Por isso o nome do aplicativo é de certa forma genérico, fazendo referência ao Share de tudo que seja radical (X, de Xtreme).

5. MODELO DE GESTÃO

Utilizaremos o modelo de gestão Lean, com foco nas entregas mais importantes e evitando desperdício de investimentos e tempo, buscando mais rápido o serviço esperado pelos usuários. Diante disso a estrutura da equipe será enxuta, utilizaremos a parte jurídica de nossos fornecedores de plataforma e espaço físico flexível como co-working.

Na produção, utilizaremos o método Agile (Scrum) para garantir o melhor resultado do que vai ser entregue para os usuários.

6. PROPOSTA DE VALOR E PERFIL DO CLIENTE

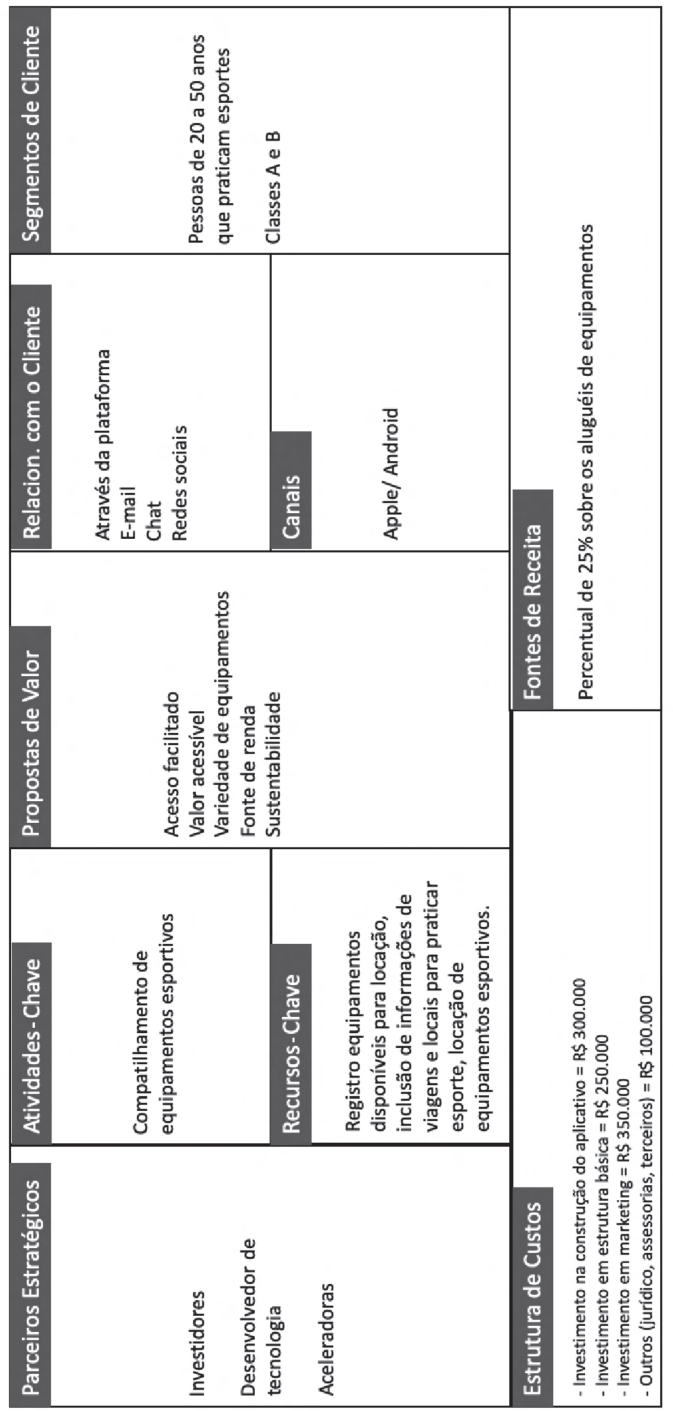


7. PERSONA

Diante do perfil definido e da pesquisa exploratória desse trabalho, montamos um perfil de usuário do aplicativo para termos como persona base de nossos serviços.

	Fernando • Solteiro, 32 anos • Gerente de Produto em uma empresa de alimentos multinacional • Formado em Marketing • Está terminando seu MBA em Gestão Empresarial • Mora em São Paulo Costuma ir para o litoral pelo menos uma vez por mês • Já é usuário há muitos anos do Uber, Airbnb e Spotify • Tem como hobby malhar, pedalar e ,aos finais de semana, gosta de fazer stand-up na praia Em sua visão, o melhor investimento é viajar!

8. PROPOSTA DE NEGÓCIO / CANVAS



9. MARKETING

O estudo e a análise da empresa frente ao mercado, bem como frente aos principais stakeholders, possibilitam apresentar um plano completo de comunicação em marketing. Uma vez implantado o projeto e analisados os resultados obtidos com a divulgação planejada, será possível partir para uma visão mais ampla e crescimento do negócio, além de novos estudos que poderão ser realizados para continuar na busca por diferenciação nesse mercado.

Uma mudança gradual faz parte do desenvolvimento de qualquer negócio, sendo assim, no caso da X’are, será necessário buscar um posicionamento de uma empresa moderna e tecnológica, com foco na apresentação de uma solução prática, econômica, sustentável e 100% digital.

9.1 Objetivos e Estratégias de Comunicação

Para atingir os objetivos estabelecidos de marketing, diferenciar a empresa X’are e obter uma participação maior de mercado, será necessário traçar algumas estratégias de comunicação para obter um plano de sucesso:

- Fortalecer a marca;
- Posicionar a marca como fornecedora de soluções;
- Divulgar soluções diferenciadas e práticas na área esportiva;
- Desenvolver e sustentar relacionamento com usuários.

De modo geral, para essas estratégias serão realizadas ações que fortaleçam a presença da X’are no mercado, para potencializar a entrada de novos clientes, além do aumento dos resultados da empresa.

9.2 Cruzamento de Objetivos e Estratégias de Marketing

OBJETIVOS DE MARKETING	ESTRATÉGIAS DE MARKETING								
	Analisar a redução da estrutura da empresa, despesas e automatização dos processos	Preparar estudo que comprove possibilidade de aumento do número de usuários	Ampliar serviços e possibilidades de cobrança	Desenvolver e ampliar o relacionamento com influenciadores	Redução de riscos por danos nos equipamentos locados	Expandir serviço para regiões ainda sem serviço	Desenvolver novas funcionalidades para o aplicativo	Modernizar, fortalecer a marca e todo material de comunicação	Melhorar a qualidade dos serviços prestados com a inclusão de novos fornecedores/usuários
1. Crescimento de Vendas - Faturamento	O	N	O	X	X	N		X	
2. Aumento do ticket médio.			X	O		N			
3. Aumento do lucro.	X	X	X	X	X	N			X
4. Aumento da participação de mercado.				O		X	N	N	O
5. Satisfação do cliente.							N		

Legenda: N (Nova), O (Ocasionalmente), X (Sempre)

A proposta de comunicação sugerida nesse plano de marketing deve ser utilizada para aproximar e criar um relacionamento de confiança com vários tipos de público: fornecedores, funcionários, influenciadores, usuários, clientes e empresas. O objetivo é mostrar como um bom plano de comunicação pode colocar a empresa em situação diferenciada, ganhar espaço no mercado e ajudar a consolidar sua imagem e conceito.

9.3 Plano de Ação: Definição das Táticas e Atividades de Comunicação

Para que o plano apresentado possa ser implantado, consideraremos R$ 350 mil de orçamento, no primeiro ano (2020). Com o aumento de usuários e consequentemente de receita, ampliaremos os canais e investimentos no plano de ação traçado.

- Organização de Eventos
  O plano prevê a participação em eventos/feiras do setor esportivo. Esse tipo de ação visa alcançar diretamente o nosso público-alvo apresentando a nossa solução proposta.

- Ações off-line
  Planejamos divulgar presencialmente a solução em locais onde atividades esportivas são praticadas. Por exemplo: em Boituva, onde existe um centro de paraquedismo, com a presença de usuários que possuem equipamentos

para prática das atividades e que poderiam fazer a locação dos seus equipamentos via plataforma. Assim como usuários que não possuem os equipamentos, mas gostariam de ter acesso para realização da atividade esportiva.

- Programas de fidelização
  Vamos garantir uma ação de fidelização para usuários que mais usarem os serviços da plataforma e os recomendarem para seus amigos e familiares. Com essa ação, podemos ter um potencial aumento do *share of wallet*.

- Divulgações em sites/portais esportivos
  Devido ao fato de ser um público específico, que pratica esportes, acreditamos que, investindo em canais esportivos, poderemos alcançar o público-alvo com mais rapidez e eficiência.

- Google / Links patrocinados
  O uso de links patrocinados será ativado para buscas com "palavras-chaves" conectadas à área esportiva. Por exemplo: quando algum cliente fizer a busca de "compra" de algum equipamento esportivo, iremos sugerir a locação, via anúncio pago no google.

- Redes Sociais
  Vamos trabalhar com as principais redes sociais para gerar alcance orgânico e pago rápido. Com muitos usuários com interesse do setor nesses canais, conseguiremos traçar ações táticas e com custos menores para atingir diretamente o público-alvo selecionado.

- SEO
  Para que tenhamos um bom posicionamento em sistemas de busca orgânica (sem custos diretos) pretendemos garantir uma boa página da empresa sobre a plataforma, com palavras-chaves relacionadas ao tema esportivo, além de manter uma atualização periódica que tenha relevância e aumente a taxa de retorno dessa ação.

A presença no ambiente on-line, utilizando-se das ferramentas adequadas e medindo o impacto de cada ação praticamente em tempo real, vai proporcionar, como é esperado, um enorme ganho para o fortalecimento da marca e da imagem da empresa e, finalmente, converter o reconhecimento e autoridade da solução no meio esportivo em novas oportunidades.

10. FINANCEIRO

A análise financeira, a seguir, serve para a destinação e previsão de verbas para acionar o projeto aqui descrito. O orçamento é flexível, de modo que as ações serão monitoradas no dia a dia e readequadas conforme necessidade e retorno ao longo do tempo das ações planejadas.

• **Objetivos iniciais**

- Investimento na construção do aplicativo = R$ 300.000 (primeiro ano);
- Investimento em estrutura básica = R$ 250.000 (primeiro ano);
- Investimento em marketing = R$ 350.000 (primeiro ano) e R$ 240.000 (segundo ano);
- Custos operacionais = R$ 100.000 (primeiro ano) e R$ 300.000 (segundo ano).

• **Objetivo de Vendas**

- Atingir 150 mil usuários cadastrados no primeiro e segundo ano;
- Atingir vendas de R$ 1.558.000 no primeiro e segundo ano, advindos de locação de equipamentos dos usuários cadastrados;
- Aumentar o ticket médio de uma para duas/três locações mensais no primeiro e segundo ano.

• **Objetivo de Lucro**

- Aumento do lucro bruto ao fim do primeiro e segundo ano.

• **Objetivo de Mercado**

- Aumentar a participação de mercado nos próximos anos, ampliando o atendimento para novas regiões;
- Alcançar em até 90% a satisfação dos clientes em dois anos.

Com base no planejamento de ações que serão realizadas e resultados esperados, fizemos o cálculo do retorno de investimento esperado e chegamos em um VPL positivo (R$ 249 mil) e TIR maior que a taxa mínima de atratividade (27%), sendo, portanto, um investimento validado e viável. A proposta de negócio apresentada se pagaria após dois anos de atividades planejadas.

PROJETO X'are	Fluxo de caixa
TMA	**6%**
INVESTIMENTO	**R$ 550.000**
ANO 1	-R$318.500
ANO 2	R$ 405.000
VPL	**R$ 249.528**
TIR	**27%**

Base de Cálculo Receita	
Valor médio de aluguel	R$ 90
Percentual 25%	R$ 23
Usuários x Utilização mensal	15%
INVESTIMENTO APP E ESTRUTURA	R$ 550.000

			2020			
ANO 1	**Julho**	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
Usuários mensais	500	2000	3500	6000	8000	10000
Ticket médio	R$ 90	R$ 90	R$ 90	R$ 90	R$ 90	R$ 90
Usuários x Utilização mensal	15%	15%	15%	15%	20%	20%
Lucro bruto	**R$ 1.688**	**R$ 6.750**	**R$ 11.813**	**R$ 20.250**	**R$ 36.000**	**R$ 45.000**
Investimento app e estrutura	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Custos operacionais	R$ 15.000	R$ 15.000	R$ 15.000	R$ 15.000	R$ 15.000	R$ 15.000
Marketing	R$ 50.000	R$ 50.000	R$ 70.000	R$ 40.000	R$ 60.000	R$ 80.000
Lucro Líquido	-R$ 63.313	-R$ 58.250	-R$73.188	-R$ 34.750	-R$ 39.000	-R$ 50.000

ANO 2	janeiro	Fevereiro	Março	Abril	maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Usuários mensais	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Ticket médio	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180	R$ 180
Usuários x Utilização mensal	20%	20%	20%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	20%
Lucro bruto	**R$ 90.000**	**R$ 90.000**	**R$ 90.000**	**R$ 67.500**	**R$ 67.500**	**R$ 67.500**	**R$ 67.500**	**R$ 67.500**	**R$ 67.500**	**R$ 90.000**	**R$ 90.000**	**R$ 90.000**
Investimento app e estrutura	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Custos operacionais	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 30.000	R$ 30.000	R$30.000	R$ 30.000	R$ 30.000	R$ 30.000
Marketing	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000	R$ 20.000
Lucro Líquido	R$ 50.000	R$ 50.000	R$ 50.000	R$ 27.500	R$ 27.500	R$ 27.500	R$17.500	R$ 17.500	R$ 17.500	R$ 40.000	R$ 40.000	R$ 40.000

CONCLUSÃO

As constantes mudanças no comportamento dos clientes, aliadas às transformações da tecnologia, influências conjunturais e estruturais, pressionam constantemente os gestores e as empresas em busca de alternativas que possam transformar os desafios em diferenciais competitivos. Cada segmento apresenta suas particularidades decorrentes dessas variáveis internas e externas, e todos os "players" procuram formas de se ajustarem e crescerem nesse ambiente competitivo.

Ao construir essa plataforma inovadora, totalmente em linha com as tendências de mercado e consumo das próximas gerações, mostra-se um projeto promissor e com muitas perspectivas de crescimento local e internacional.

Concluímos, portanto, que o projeto deve ser iniciado no início do próximo ano, assumindo uma postura agressiva de marketing para ampliar sua visibilidade e consequentemente suas vendas, assim como realizar as atividades de marketing com os influenciadores e o público-alvo.

Consideramos, ainda, que todo planejamento deve ser revisado constantemente e ajustado sempre que necessário, alinhando-o com as mudanças de mercado e o comportamento dos consumidores, a fim de que seja uma ferramenta vital para o crescimento e a geração de resultados e lucros. Assim os objetivos da empresa poderão ser atingidos, satisfazendo clientes, funcionários e proprietários.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jose Antonio Barros. **Cenário de tendências econômicas dos esportes e atividades físicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Confef, 2006. Disponível em: http://atlasesportebrasil.org.br/textos/167.pdf. Acesso em: 10 jul. 2019.

ATTA, Adventure Travel Trade Association. **2019 Industry Snapshot**. Disponível em: https://www.adventuretravel.biz/research/2019-industry-snapshot. Acesso em: 26 jul. 2019.

BARROS, Beline; SOUZA, Gustavo Lopes Pires de. **O Direito por trás do esporte**. São Paulo: Editora Instituto de Direito Contemporâneo, 2019.

BRASILTURIS, Jornal. **Mercado do turismo de aventura movimenta US$ 683 bilhões no mundo**. 2018. Disponível em: https://brasilturis.com.br/mercado-do-turismo-de-aventura-movimenta-us-683-bilhoes-no-mundo/. Acesso em: 10 jul. 2019.

CALMON, Lilian. **Mercado de saudabilidade e bem-estar cresce também no Brasil**. 2013. Disponível em: https://blogsaudavelmente.wordpress.com/2013/10/01/mercado-de-saudabilidade-e-bem-estar-cresce-tambem-no-brasil/. Acesso em: 10 jul. 2019.

HARPYJA. **A economia colaborativa e o que esperar do futuro**. Disponível em: https://www.harpyja.com.br/blog/dicas-e-curiosidades/a-economia-colaborativa-e-o-que-esperar-do-futuro. Acesso em: 05 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE COORDENAÇÃO DE POPULAÇÃO E INDICADORES SOCIAIS. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 130 p. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf. Acesso em: 05 jul. 2019.

INTERNACIONAL, Euromonitor. **10 Tendências Globais de Consumo 2019**. 2019. Disponível em: https://go.euromonitor.com/white-paper-ec-2019-10-Tendencias-Globais-de-Consumo-2019.html. Acesso em: 17 jun. 2019.

KUVIATKOSKI, Carol. **Economia Compartilhada**: O que é e como ela pode beneficiar o seu negócio? 2018. Disponível em: https://www.ideianoar.com.br/economia-compartilhada. Acesso em: 05 jul. 2019.

LIMA, Felipe. **Turismo ganha força mundial, segundo análise da Euromonitor**. 2019. Disponível em: https://brasilturis.com.br/turismo-ganha-forca-mundial-segundo-analise-da-euromonitor/. Acesso em: 10 jul. 2019.

MANCHA, Paulo. **Turismo de aventura movimenta US$ 683 bi**. 2018. Disponível em: https://viajandonews.wordpress.com/2018/09/15/%E2%99%A6-turismo-de-aventura-movimenta-us-683-bi/. Acesso em: 10 jul. 2019.

MAPA DAS FRANQUIAS. **Indústria esportiva movimenta cerca de R$67 bilhões no Brasil. 2017**. Disponível em: https://mapadasfranquias.com.br/noticia/industria-esportiva-movimenta-cerca-de-r-6-bilhoes-no-brasil/. Acesso em: 09 jul. 2019.

NIELSEN. **Brasileiros estão cada vez mais sustentáveis e conscientes**. Disponível em: https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/. Acesso em: 10 jul. 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; PAPADAKOS, Patricia. **Value Proposition Design**: how to create products and services customers want. Hoboken, Nova Jersey: Wiley, 2014.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamante bem-sucedidas. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 274 p.

SAMPAIO, Vanessa. **Turismo está entre as tendências globais de consumo em 2019**: segundo relatório da euromonitor international, viagens fazem parte do novo comportamento do consumidor no mundo. Segundo relatório da Euromonitor International, viagens fazem parte do novo comportamento do consumidor no mundo. 2019. Disponível em: http://antigo.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/12406-turismo-est%C3%A1-entre-as-10-tend%C3%AAncias-globais-de-consumo-em-2019.html. Acesso em: 25 jul. 2019.

SUTHERLAND, J.J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Tradução de Nina Lua. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 254 p.

WARD, Dan. **FIRE**: how fast, inexpensive, restrained, and elegant methods ignite innovation. New York: Harper Business, 2014.

Outras obras do Grupo

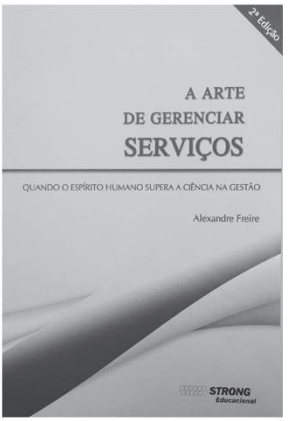
A Arte de Gerenciar Serviços é uma leitura indispensável para aqueles que desejam se atualizar e descobriros pontos fundamentais e as diferenças entre a gestão de serviços e a de produtos. “Tudo em serviços é mais discreto e intangível, como sua própria natureza. A venda de serviços acontece através 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.

A Arte de Gerenciar Serviços

Autor: Alexandre Freire

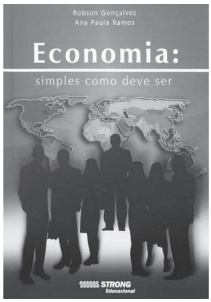


Este livro é uma publicação comemorativa dos 20 anos de convenio entre a STRONG e a FGV. A obra apresenta 23 casos de sucesso de alunos dos cursos de MBA das unidades da STRONG.

MBA Histórias de Sucesso

Economia: simples como deve ser

Autores: Robson Gonçalves e Ana Paula Ramos

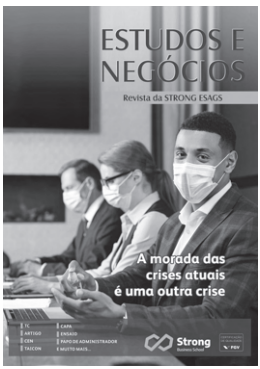


Este livro busca mostrar aos não economistas como as relações econômicas estão presentes em nosso cotidiano,e faz isto numa linguagem acessível, resgatando a simplicidade que a economia perdeu.

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.

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

Pessoas e organização têm sido foco de inúmeros estudos de pesquisas e teorias.

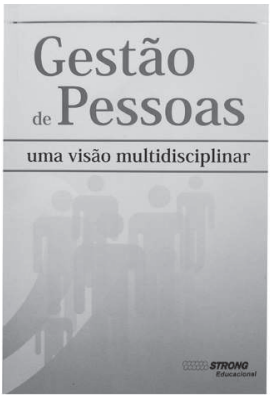
Seus propósitos evidentes: sucesso, riqueza pessoal e organizacional. A tarefa é árdua . Não há fórmulas para tão nobres objetos.

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.

Gestão de Pessoas: uma visão multidisciplinar

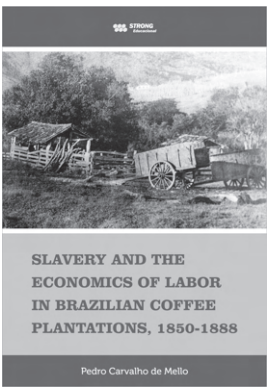
Autores: Sueli Santos, Thiago Plaza, Valdês Medea, Vidal Machado e Willian Ervedeira Maillaro.



The book "The Economics of Slavery and Labor in Brazilian Coffee Plantations, 1850-1888" provides an empirical and analytical evaluation of the economic questions about the role of slavery in Brazil. Brazil was the last country in the Western World to abolish slavery in 1888. During almost 400 years of its history, the country used more than five million Africans as slaves in a varied range of activities, and plantations were the main employers of slave labor. Thus, the discussion about the institution of slavery in Brazil is one of the main topics of our economic history.

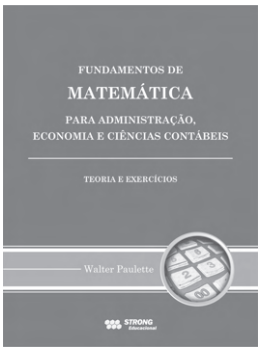
Slavery and the Economics of Labor in Brazilian Coffee Plantations, 1850-1888

Autor: Pedro Carvalho de Mello



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.

Um Retrospecto

Autor: Clovis de Faro

Neste livro, o Prof. Ph.D Clovis de Faro busca descrever algumas passagens de sua trajetória na Fundação Getulio Vargas. Como professor da Escola de Pós-Graduação em Economia, colaborou no processo de formação de inúmeros alunos. Além disso, participou da direção de algumas das unidades da instituição.

O livro Finanças Internacionais, Câmbio e Políticas Macroeconômicas visa o público formado por profissionais das áreas Administração de empresas e de políticas públicas, e os que cursam programas profissionais, principalmente cursos MBA voltados para finanças, economia e comércio internacional. O livro foi escrito com base nos conceitos básicos da economia, mas permeados por ensinamentos da prática de negócios. Faz parte do que se chama atualmente de managerial economics; a medida que o mercado de trabalho busca mais pessoas qualificadas, e valoriza mais certificações de competências do que apenas diplomas acadêmicos, espero que esse livro se encaixe nessa moderna tendência.

Finanças Internacionais, Câmbio e Políticas Macroeconômicas

Autor: Pedro Carvalho de Mello.

O livro Estratégia de Preços para Empresas e Negócios está direcionado para analistas, administradores e consultores que trabalham em setores de governo, empresas industriais e comerciais e organizações sem fins lucrativos. O objetivo principal do livro é examinar com detalhes diversas estratégias, técnicas e práticas para estabelecimento de preços.

Estratégias de Preços para Empresas e Negócios.

Autor: Pedro Carvalho de Mello

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 Geográfica

Diante do atual quadro econômico recessivo e incerto no qual o país se encontra, a educação executiva de qualidade proporcionada pela FGV torna-se ainda mais relevante, tanto para gestores, que irão aprimorar as suas habilidades e estarão mais aptos a liderar, quanto para as empresas – uma vez que também serão beneficiadas com uma gestão ética, responsável, eficiente e de qualidade. Acima de tudo, o Brasil agradece e se beneficia.

Neste contexto, o projeto de conclusão de curso tem papel primordial. Sua concretização reforça a necessidade de uma construção crítica e segura do tema que será pesquisado. O processo de aprendizagem implica em avanços, questionamentos constantes, reflexão, indagações e postura ética, que são elementos essenciais para a qualidade final que se espera de um plano de negócios. Sua importância está na preparação do aluno para a pesquisa, por meio do desenvolvimento de seu senso crítico, direção para a interdisciplinaridade, capacidade de análise e aplicação direta no mercado de trabalho.

Esta edição de "**Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão dos Cursos de MBA**" traz aos leitores a seleção dos melhores trabalhos no ano de 2019. Os projetos aqui selecionados demonstram a capacidade para a solução de problemas e inovação dos concluintes nas mais diversas áreas da educação empresarial.

Parabéns aos alunos pela perseverança e dedicação na realização destes projetos, à qualidade do ensino oferecido pela FGV, ao empenho do corpo docente na transmissão de conhecimento e orientação de trabalhos e, não menos importante, à excelência na coordenação, estrutura acadêmica e administrativa da Instituição.

Eduardo Henrique Becker Degl'Iesposti
Diretor - Strong Business School

ISSN 1809-9769