

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ANDRESSA ROMANKIV

SOUTELO CLUBE DE CAMPO

**CURITIBA
JUL/2015**

ANDRESSA ROMANKIV

SOUTELO CLUBE DE CAMPO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientadores: Prof^a Msc. Luiz Rogério Farias.

CURITIBA

JUL/2015

RESUMO

A elaboração do projeto empresarial do Soutelo Clube de Campo tem como principal objetivo demonstrar a oportunidade de implantação de um negócio lucrativo em um nicho de mercado ainda pouco explorado, oportunizando seu desenvolvimento e diferenciação. De acordo com análises realizadas a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE e pesquisas de mercado é possível verificar a crescente da população idosa no país e seus novos hábitos de consumo, bem como a forte demanda por locais de lazer, sobretudo em Curitiba e região Metropolitana. A idealização do Soutelo Clube de Campo se dá a partir da verificação destes dados, com o objetivo de oferecer soluções em serviços de lazer diferenciados para esta parcela da população que a cada dia torna-se mais exigente e ativa. São serviços que tem como finalidade suprir as necessidades deste novo consumidor que aos poucos surge, tendo, portanto, um direcionamento específico em seu público alvo: a terceira idade, porém, tal fato não impedirá que seus familiares e amigos também usufruam do ambiente e estrutura oferecida pelo Clube. A vantagem competitiva do Soutelo Clube de Campo estará na constante atualização e verificação das tendências de consumo de seu público-alvo, bem como nas tendências no mercado de lazer e entretenimento, podendo assim, criar serviços e produtos diferenciados e de qualidade que superem as expectativas de seus clientes, aumentando seu valor percebido de sua marca, assim como sua credibilidade no mercado. Sua viabilidade foi avaliada através do planejamento e análise de todas as áreas que compõem seu ambiente organizacional, tais como a área de marketing, produção, marketing e finanças, com o objetivo de obter resultados sólidos a fim de colaborar para o sucesso do negócio proposto.

Palavras-chave: Terceira Idade. Idosos. Recreação. Lazer. Clube de Campo.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS.....	37
GRÁFICO 2- FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	38
GRÁFICO 3- REGIÃO DE MORADIA DOS ENTREVISTADOS	38
GRÁFICO 4- SEXO DOS ENTREVISTADOS	39
GRÁFICO 5- ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS	40
GRÁFICO 6- RENDA MENSAL DOS ENTREVISTADOS.....	40
GRÁFICO 7- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER.....	41
GRÁFICO 8- FORMAS DE PAGAMENTO DE PREFERÊNCIA	42
GRÁFICO 9- FORMAS DE LAZER NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	43
GRÁFICO 10- FREQUÊNCIA EM LOCAIS DE LAZER	44
GRÁFICO 11- ACOMPANHANTES DO PÚBLICO-ALVO.....	44
GRÁFICO 12- ENTREVISTADOS COM RESTRIÇÃO FÍSICA OU ALIMENTAR.....	45
GRÁFICO 13- PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO.....	46
GRÁFICO 14- PONTOS NEGATIVOS DESTACADOS EM LOCAIS DE LAZER.....	47
GRÁFICO 15- ATIVIDADES PRÓXIMAS À NATUREZA	47
GRÁFICO 16- PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AOS ATRATIVOS DE LAZER	48
GRÁFICO 17- TIPO DE ALIMENTAÇÃO CONSUMIDA FORA DE CASA.....	49
GRÁFICO 18- TIPO DE BEBIDA DE PREFERÊNCIA.....	50
GRÁFICO 19- PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DA TERCEIRA IDADE (PÚBLICO-ALVO)	50
GRÁFICO 20- FREQUÊNCIA EM BAILES OU BALADAS.....	51
GRÁFICO 21- FREQUÊNCIA EM CLUBES DE CAMPO.....	52
GRÁFICO 22- ASSOCIADOS A CLUBES	53
GRÁFICO 23- CONVENIÊNCIA NO PAGAMENTO DA ENTRADA	53
GRÁFICO 24- ACEITAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CLUBE DE CAMPO PARA TERCEIRA IDADE	54
GRÁFICO 25- RENDA MENSAL DAQUELES QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE	55
GRÁFICO 26- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER PELOS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE	56

GRÁFICO 27- ESTADO CIVIL DAQUELES QUE VÃO A LOCAIS DE LAZER ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA.....	57
---	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- LOGOTIPO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	68
FIGURA 2- REPRESENTAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER	91
FIGURA 3- REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE PESTEL	95
FIGURA 4- MAPA DE PROCESSO DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	103
FIGURA 5- PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NO PESQUE- PAGUE.....	104
FIGURA 6- PLANTA BAIXA DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	114
FIGURA 7- LAYOUT LANCHONETE	115
FIGURA 8- LAYOUT SALÃO DE FESTAS.....	116
FIGURA 9- LAYOUT VESTIÁRIO	117
FIGURA 10- LAYOUT SALA DE JOGOS/ ENFERMARIA	118
FIGURA 11- ESCRITÓRIO (SEDE)	119
FIGURA 12- ORGANOGRAMA SOUTELO CLUBE DE CAMPO.....	143

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- ANÁLISE DOS CONCORRENTES SOUTELO CLUBE DE CAMPO	30
QUADRO 2- QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS	37
QUADRO 3- FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS	37
QUADRO 4- REGIÃO DE MORADIA DOS ENTREVISTADOS	38
QUADRO 5- SEXO DOS ENTREVISTADOS.....	39
QUADRO 6- ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS.....	39
QUADRO 7- RENDA MENSAL DOS ENTREVISTADOS	40
QUADRO 8- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER	41
QUADRO 9- FORMAS DE PAGAMENTO DE PREFERÊNCIA.....	42
QUADRO 10- FORMAS DE LAZER NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	43
QUADRO 11- FREQUÊNCIA EM LOCAIS DE LAZER	43
QUADRO 12- ACOMPANHANTES DO PÚBLICO-ALVO	44
QUADRO 13- ENTREVISTADOS COM RESTRIÇÃO FÍSICA OU ALIMENTAR.....	45
QUADRO 14- PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO	46
QUADRO 15- PONTOS NEGATIVOS DESTACADOS EM LOCAIS DE LAZER.....	46
QUADRO 16- ATIVIDADES PRÓXIMAS À NATUREZA.....	47
QUADRO 17- PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AOS ATRATIVOS DE LAZER	48
QUADRO 18- TIPO DE ALIMENTAÇÃO CONSUMIDA FORA DE CASA	49
QUADRO 19- TIPO DE BEBIDA DE PREFERÊNCIA.....	49
QUADRO 20- PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DA TERCEIRA IDADE (PÚBLICO-ALVO)	50
QUADRO 21- FREQUÊNCIA EM BAILES OU BALADAS	51
QUADRO 22- FREQUÊNCIA EM CLUBES DE CAMPO	52
QUADRO 23- ASSOCIADOS A CLUBES	52
QUADRO 24- CONVENIÊNCIA NO PAGAMENTO DA ENTRADA	53
QUADRO 25- ACEITAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CLUBE DE CAMPO PARA TERCEIRA IDADE	54
QUADRO 26- RENDA MENSAL DAQUELES QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE	55

QUADRO 27- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER PELOS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE	56
QUADRO 28- ESTADO CIVIL DAQUELES QUE VÃO A LOCAIS DE LAZER ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA.....	57
QUADRO 29- ESTUDO DOS CONCORRENTES DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	61
QUADRO 30- PREÇOS	71
QUADRO 31- PLANO DE PROMOÇÃO	74
QUADRO 32- PACOTES DE SERVIÇOS.....	77
QUADRO 33- ANÁLISE DE SWOT DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	90
QUADRO 34- ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	93
QUADRO 35- ANÁLISE DE PESTEL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	96
QUADRO 36- FATORES DE LOCALIZAÇÃO.....	109
QUADRO 37- CLASSIFICAÇÃO DAS LOCALIDADES	110
QUADRO 38- AVALIAÇÃO DAS CIDADES.....	111
QUADRO 39- CAPACIDADE INSTALADA DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	121
QUADRO 40- CUSTO E RECEITA POR PRODUTO	124
QUADRO 41- CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	127
QUADRO 42- CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUE	128
QUADRO 43- CONTROLE DE ESTOQUE PERECÍVEL	129
QUADRO 44- CONTROLE DE ESTOQUE CONGELADOS.....	130
QUADRO 45- CONTROLE DE ESTOQUE NÃO PERECÍVEL	131
QUADRO 46- CONTROLE DE ESTOQUE ESCRITÓRIO.....	132
QUADRO 47- CONTROLE DE ESTOQUE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA.....	133
QUADRO 48- CONTROLE DE ESTOQUE DE EMBALAGENS.....	134
QUADRO 49- ELEMENTOS DA QUALIDADE EM PRODUTOS	135
QUADRO 50- ELEMENTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	136
QUADRO 51- CONCEITO 5'S	138
QUADRO 52- MODELOS PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE PESSOAL	145
QUADRO 53- TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO.....	148
QUADRO 54- TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	151
QUADRO 55- ALTERNATIVAS DE SELEÇÃO.....	152
QUADRO 56- DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO	155

QUADRO 57- PRINCIPAIS ITENS DE PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO	158
QUADRO 58- PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO	159
QUADRO 59- TREINAMENTOS ESPECÍFICOS	161
QUADRO 60- MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	163
QUADRO 61- FATORES DE AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA.....	164
QUADRO 62- CRITÉRIOS PARA EFETIVAÇÃO.....	165
QUADRO 63- QUADRO FUNCIONAL	166
QUADRO 64- DESCRIÇÃO DE CARGO	167
QUADRO 65- SALÁRIOS DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	173
QUADRO 66- EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL	177
QUADRO 67- JORNADA DE TRABALHO	181
QUADRO 68- FOLHA DE PAGAMENTO DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	184
QUADRO 69- CUSTO DO EMPREGADOR.....	185
QUADRO 70- PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	186
QUADRO 71- ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS	189
QUADRO 72- ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS DO SOUTELO.....	191
QUADRO 73- ESTIMATIVA DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS	192
QUADRO 74- CAIXA MÍNIMO	193
QUADRO 75- CAPITAL DE GIRO	193
QUADRO 76- INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL	194
QUADRO 77- RESUMO DE INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	195
QUADRO 78- INVESTIMENTO TOTAL DO SOUTELO.....	196
QUADRO 79- CAPITAL SOCIAL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	196
QUADRO 80- ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DO SOUTELO.....	197
QUADRO 81- ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	198
QUADRO 82- CUSTO VARIÁVEL MENSAL DO SOUTELO	199
QUADRO 83- DEPRECIAÇÃO MENSAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	201
QUADRO 84- DEPRECIAÇÃO MENSAL DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS	202
QUADRO 85- DEPRECIAÇÃO MENSAL- AUTOMÓVEL	202
QUADRO 86- RESUMO DE ESTIMATIVA DE DEPRECIAÇÃO DO SOUTELO.....	203

QUADRO 87- ESTIMATIVA MENSAL DO CUSTO FIXO OPERACIONAL MENSAL DO SOUTELO	204
QUADRO 88- – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS SOUTELO	205
QUADRO 89- PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL.....	206
QUADRO 93- LUCRATIVIDADE MENSAL DO SOUTELO.....	207
QUADRO 94- RENTABILIDADE MENSAL DO SOUTELO.....	208
QUADRO 90- CÁLCULOS DO VPL DO SOUTELO.....	210
QUADRO 91- FLUXO DE CAIXA DO SOUTELO	211
QUADRO 92- CÁLCULO DO PAYBACK DO SOUTELO	212

LISTA DE SIGLAS

- ABNT-** Agência Brasileira de Normas Técnicas
- ANVISA-** Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- ASO-** Atestado de Saúde Ocupacional
- ASPP-** Associação dos Servidores Públicos do Paraná
- BACEN-** Banco Central do Brasil
- CCT-** Convenção Coletiva de Trabalho
- CG-** Capital de Giro
- CIPA-** Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- CLINIPAM** - Clínica Paranaense de Assistência Médica
- CLT-** Consolidação das Leis de Trabalho
- CNAE** - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- COFINS-** Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
- CPF-** Cadastro de Pessoa Física
- CSLL-** Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
- DRE-** Demonstrativo de Resultados
- EPC-** Equipamentos de Proteção Coletiva
- EPI-** Equipamento de Proteção Individual
- FAESP-** Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná
- F.O.F.A- Forças,** Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
- FGTS** - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
- ICMS-** Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
- IMC** - Índice de Margem de Contribuição
- INPI** - Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- INSS** - Instituto Nacional do Seguro Social
- IPARDES** - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- IPCA** - Índice de Preço ao Consumidor Ampliado
- IPEA** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- IR** - Imposto de Renda
- IRPJ-** Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- ISO** - International Organization for Standardization

ISS - Imposto Sobre Serviço

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

NBR - Norma Brasileira Aprovada

NR - Norma Regulamentadora

OMS - Organização Mundial da Saúde

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PE - Ponto de Equilíbrio

PEPS - Primeiro que entra, primeiro que sai

PESTEL - Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico (ambiental), Legal

PF- Pessoa Física

PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

PJ- Pessoa Jurídica

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PROVAR - Programa de Administração do Varejo

QTD - Quantidade

RDC- Resolução da Diretoria Colegiada

RH- Recursos humanos

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SEADE- Sistema Estadual de Análise de Dados

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESIPR - Serviço Social da Indústria

SINDICLUBES – PR- Sindicato dos Clubes Esportivos de Cultura Física e Hípicos do Estado do Paraná

SINE PR - Sistema Nacional de Empregos do Paraná

SREP - Sistema de Registro Eletrônico de Ponto

SWOT- Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA- Taxa Mínima de Atratividade

UNIT - Unitário

V. A. - Vale Alimentação

V. T. - Vale Transporte

VPL - Valor Líquido Presente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	DESENVOLVIMENTO	21
2.1	PRINCIPAIS PONTOS DO PROJETO	21
2.1.1	Dados do Empreendimento.....	22
2.1.2	Missão, Visão e Valores da Empresa	22
2.1.2.1	Missão	22
2.1.2.2	Visão.....	23
2.1.2.3	Valores da Empresa	23
2.1.3	Setores de Atividade	25
2.1.4	Forma Jurídica	25
3	MARKETING E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3.1	ANÁLISE DE MERCADO	26
3.1.1	Estudo dos Clientes	28
3.1.2	Estudo dos Concorrentes.....	29
3.1.3	Estudo dos Fornecedores	31
3.1.4	Pesquisa de Mercado	31
3.1.4.1	Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo	33
3.1.4.1.1	Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo: Clientes	33
3.1.4.1.2	Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo: Concorrentes.....	58
3.1.4.2	Conclusão da Pesquisa de mercado	61
3.2	PLANO DE MARKETING	62
3.2.1	Plano de Produtos.....	63
3.2.1.1	Serviços.....	64
3.2.1.2	Marca67	
3.2.1.3	Logotipo.....	67
3.2.1.4	Slogan	68
3.2.2	Plano de Preço.....	69
3.2.2.1	Formas de Pagamento	73
3.2.3	Plano de Promoção.....	73
3.2.3.1	Propaganda	74
3.2.3.1.1	Internet	74
3.2.3.1.2	Rádio	75
3.2.3.1.3	Panfletagem	76
3.2.3.1.4	Outdoor.....	76
3.2.3.2	Venda Pessoal	76
3.2.3.3	Promoção de Vendas	77
3.2.3.4	Marketing Direto	78
3.2.4	Plano de Ponto de Venda	78
3.2.5	Estrutura de Comercialização	80
3.3	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	82
3.3.1	Cenário Otimista	83
3.3.2	Cenário Pessimista	84
3.3.3	Cenário Futuro	86

3.4	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	87
3.4.1	Análise da Matriz SWOT – F.O.F.A.	88
3.4.1.1	Análise de SWOT do Soutelo Clube de Campo	89
3.5	DEMAIS ESTUDOS ESTRATÉGICOS	90
3.5.1	Cinco Forças de Porter	91
3.5.1.1	Análise das Cinco Forças de Porter do Soutelo Clube de Campo	93
3.5.2	Análise de PESTEL.....	94
3.5.2.1	Análise de PESTEL do Soutelo Clube de Campo	96
3.6	RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	97
3.7	INOVAÇÃO	99
3.8	MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS E AÇÕES CORRETIVAS.....	100
4	PRODUÇÃO	101
4.1	PRODUTO	101
4.1.1	Processos Operacionais de Prestação de Serviços.....	102
4.1.2	Necessidade de pessoal	105
4.2	LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	105
4.2.1	Fatores de Localização	106
4.2.1.1	Critério de Avaliação dos Fatores	109
4.2.1.2	Seleção das Localidades (Critério e Metodologia)	109
4.3	ARRANJO FÍSICO	112
4.3.1	Layout	113
4.3.1.1	Infraestrutura	114
4.3.1.1.1	Layout Lanchonete	114
4.3.1.1.2	Layout Salão de Festa.....	115
4.3.1.1.3	Layout Vestiários	116
4.3.1.1.4	Layout Sala de Jogos / Enfermaria.....	117
4.3.1.1.5	Piscinas	118
4.3.1.1.6	Estacionamento	118
4.3.1.1.7	Escritório.....	119
4.4	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	120
4.4.1	Volume De Vendas e Custo Por Produto	123
4.5	LOGÍSTICA E REDE DE SUPRIMENTO	124
4.6	ESTOCAGEM	126
4.7	QUALIDADE	135
4.7.1	Ferramentas da Qualidade.....	137
4.7.1.1	Princípios da ISO 9000.....	139
4.8	MANUTENÇÃO.....	140
4.9	CONCLUSÃO PRODUÇÃO	141
5	RECURSOS HUMANOS	142
5.1	ORGANOGRAMA	143
5.2	RECRUTAMENTO.....	144

5.2.1	Processo de Recrutamento.....	146
5.2.2	Técnicas de Recrutamento	147
5.3	SELEÇÃO	149
5.3.1	Técnicas de Seleção	150
5.3.2	O Processo de Seleção	152
5.4	POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO	153
5.4.1	Exame Médico	154
5.4.2	Documentação	154
	DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO	155
5.4.3	Contrato de Trabalho- Experiência	155
5.4.4	Integração	156
5.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	157
5.5.1	Processo de Treinamento e Desenvolvimento	157
5.6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	162
5.6.1	Métodos de Avaliação de Desempenho.....	162
5.7	QUADRO FUNCIONAL.....	165
5.7.1	Descrição de Cargo	166
5.8	REMUNERAÇÃO.....	172
5.8.1	Salário	172
5.8.2	Convenção Coletiva	174
5.8.3	Benefícios	174
5.9	SEGURANÇA DO TRABALHO.....	175
5.9.1	CIPA.....	176
5.9.2	Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva	176
5.9.3	PPRA e PCMSO	178
5.9.4	Exames Médicos.....	179
5.10	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....	179
5.10.1	Jornada de Trabalho	180
5.10.2	Horas Extras	182
5.10.3	Adicional Noturno.....	182
5.10.4	Sistema de Ponto.....	182
5.10.5	Férias	183
5.10.6	Folha de Pagamento	183
5.10.7	Custo do Empregador	185
5.11	PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	186
6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	188
6.1	INVESTIMENTO TOTAL.....	188
6.1.1	Estimativas dos Investimentos Fixos	189
6.1.2	Capital De Giro.....	192
6.1.3	Investimentos Pré-Operacionais	194
6.2	FONTE DE RECURSOS.....	196
6.3	ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA	197
6.4	ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	197

6.5	CUSTOS DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS.....	199
6.6	CUSTOS COM MÃO DE OBRA.....	200
6.7	ESTIMATIVA DE CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO.....	200
6.8	ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	203
6.9	DEMOSTRATIVO DE RESULTADOS	204
6.10	INDICADORES DE VIABILIDADE	205
6.10.1	Ponto de equilíbrio	205
6.10.1.1	Índice de Margem de Contribuição.....	206
6.10.2	Lucratividade.....	207
6.10.3	Rentabilidade	208
6.10.4	Valor Presente Líquido.....	209
6.10.5	Taxa interna de Retorno	211
6.10.6	PayBack.....	212
7	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	214
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	216
	REFERÊNCIAS.....	219
	APÊNDICE 1 - Questionário Pesquisa de Mercado: Clientes	231
	APÊNDICE 2 - Questionário Pesquisa de Mercado: Concorrentes.....	233
	APÊNDICE 3 - Cardápio Soutelo Clube de Campo.....	234
	APÊNDICE 4 - Página Inicial do Site Oficial do Soutelo.....	236
	APÊNDICE 5 - Solicitação de Reserva Online.....	237
	APÊNDICE 6 - Folder Institucional.....	238
	APÊNDICE 7- Custo e Receita por Produto	240
	APÊNDICE 8 - Custo e Quantidade de Matéria-Prima por Produto.....	242
	APÊNDICE 9 - Requisição de Pessoal	244
	APÊNDICE 10 - Contrato de Experiência de Trabalho	245
	APÊNDICE 11 - Avaliação de Período Experimental	246
	APÊNDICE 12- Roteiro de Integração FONTE: Elaborado pela autora.	247
	APÊNDICE 13 - Formulário de Treinamento	248
	APÊNDICE 14 - Avaliação de Reação	249
	APÊNDICE 15 - Avaliação de Eficácia do Treinamento	250
	APÊNDICE 16 - Treinamento On The Job.....	251
	APÊNDICE 17- Investimento Pré-Operacional	252
	ANEXO 1- Convenção Coletiva de Trabalho	255
	ANEXO 2 - Base de Cálculo Mensal de Imposto de Renda Pessoa Física	262
	ANEXO 3 - Tabela de Contribuição Mensal de INSS	263
	ANEXO 4 - Encargos Sociais.....	264

1 INTRODUÇÃO

Desde 1970 o lazer e a recreação são objetos de estudo no Brasil, vistos como área de atuação profissional e, nos últimos anos, devido ao aumento da procura de atividades de lazer pelas pessoas, o mercado de trabalho para este setor tem aumentado consideravelmente. De acordo com os estudos de Marcassa (2002) e Gomes, C. (2003) é possível afirmar que é no início do século XX que a questão da recreação passa de uma questão privada e familiar para uma questão pública e de Estado. Tais estudos demonstram a preocupação com a ocupação do tempo livre gerando ações no campo das políticas públicas.

Requixa (1980) aponta o surgimento de espaços para o lazer nos grandes centros urbanos do Brasil a partir do amadurecimento das condições de consumo do lazer pelas instituições privadas. O autor ainda afirma que, paralelamente a isso, as instituições públicas deram origem aos parques públicos, bibliotecas e praças, e que a população também se organizava e estruturava clubes sócio-recreativos.

Muitos autores não apontam diferenças entre lazer e recreação, entretanto, Larizatti (2005), assim como outros autores, acredita que a diferença entre a recreação e o lazer é que o primeiro procura satisfação imediata, enquanto o segundo é um processo que envolve algumas variáveis. O autor ainda afirma que a recreação utiliza-se principalmente de atividades competitivas, ou tudo que possa divertir o indivíduo.

Ao longo dos anos o lazer tem sido considerado o tempo livre do homem. Dumazedier (1976) afirma que o lazer é um conjunto de ocupações que o indivíduo utiliza por livre e espontânea vontade para descansar, divertir-se, etc, quando está livre das suas obrigações pessoais, profissionais ou sociais. Desta forma, o lazer é o momento que as pessoas têm a oportunidade de passar mais tempo com a família e amigos, possibilitando a escolha de locais agradáveis, atividades que lhe proporcionem prazer, divertimento, desenvolvimento da sociabilidade e também momentos de tranquilidade e descanso.

Guerra (1960) define recreação como todas as atividades espontâneas e prazerosas que o indivíduo busca para melhor ocupar o seu tempo livre. Assim, pode-se dizer que a recreação é tudo que diverte o indivíduo: atividades

competitivas, o brincar, os jogos, etc.; havendo regras e objetivos pré- estabelecidos, enquanto que o lazer é o período de tempo livre – não comprometido, que o homem usa para fazer o que quiser, por prazer, inclusive para a recreação, sem nenhuma obrigatoriedade e interferência de alguém, ou seja, a recreação é uma atividade realizada dentro do tempo livre que o indivíduo tem disponível.

Com isto, pode-se verificar a influência que o lazer exerce na vida das pessoas, especialmente na velhice através das atividades naturais e espontâneas praticadas por elas. Segundo Oliveira, Y. (1996) nesta fase da vida, as pessoas possuem maior disponibilidade de tempo, gerando possibilidade de escolha de atividades que lhes proporcionem maior integração e participação, motivando-as ao convívio social, descobrindo valores e fontes de satisfação, estimulando-as a uma melhor qualidade de vida. Dumazedier (1979) afirma que é através dessas atividades e seus valores que tornam a realização pessoal da terceira idade mais forte.

Apesar da notória existência dessa demanda por lazer pela terceira idade, verifica-se a precariedade de oferta. Salgado (1982) afirma que a prioridade de oferta é para a população jovem que por natureza demonstra-se consumista e que luta por seus direitos. O autor observa ainda que a participação dos idosos em programações comunitárias de lazer em todas as regiões do país é baixa, e que essa deficiência de mercado não está somente na oferta de serviços para a terceira idade, mas também para o público em geral. O mercado de lazer e entretenimento não consegue atender a alta demanda, na qualidade e na conveniência que o cliente procura. É o que aponta a pesquisa Carência Empresarial realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em março de 2011, feita em bairros da capital paranaense, onde os serviços de lazer foram apontados pelos entrevistados como a maior necessidade dos bairros da cidade, onde moradores sentem falta de outra opção de lazer além dos pontos turísticos. De acordo com o consultor do SEBRAE Leandro Krug Batista, se a necessidade de lazer for comparada às melhorias de renda da população demonstra-se mudança no comportamento do consumidor, que sentem a possibilidade de consumir serviços de lazer como clubes, teatros, bares com entretenimento e parques. O consultor também explica que o preço não tem pesado tanto na decisão de compra do cliente, mas sim localização, qualidade do produto e a conveniência (facilidades oferecidas

para o consumo dos produtos ou serviços, como: horários de atendimento, estacionamento e acesso a vários canais de vendas).

Um estudo realizado pela Quorum Brasil – empresa especializada em pesquisas de mercado - em setembro de 2010, avaliou o comportamento do consumidor da terceira idade. Segundo o estudo, o comportamento de consumo da terceira idade se baseia no prazer proporcionado pelo produto ou serviço. Além disso, buscam fazer o que não fizeram no passado e estão menos ligados ao consumo e mais ao prazer. Neste caso, as empresas precisam pensar na grande massa de idosos que vai habitar o planeta daqui a 20 anos, segundo o instituto responsável pelo estudo. A intenção da Quorum foi entender o estilo e o comportamento dos idosos de classe AB. A preferência por consumo material atingiu apenas 9%, enquanto aventuras - como saltar de pára-quedas - somam 33% da preferência dos idosos que participaram da pesquisa. (XIII SEMEAD, 2010)

Segundo o Censo 2010, divulgado em 29 de abril de 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira envelheceu. A população com 65 anos de idade ou mais, que era de 4,8% em 1991, passou para 5,9% em 2000 e atingiu 7,4% em 2010, ano do último censo realizado, colocando o Brasil como o sexto país mais envelhecido do mundo. Observou-se também que a representatividade dos grupos etários no total da população em 2010 é menor que a observada em 2000 para todas as faixas etárias com idade até 25 anos, ao passo que os demais grupos etários aumentaram suas participações na última década, os grupos etários de menores de 20 anos já apresentam uma diminuição absoluta no seu contingente. Mantendo-se como as duas regiões mais envelhecidas do País, estão as regiões Sudeste e Sul, ambas em 2010 com 8,1% da população formada por idosos, enquanto a proporção de crianças menores de 5 anos era, respectivamente, de 6,5% e 6,4%. (IBGE, 2011)

2 DESENVOLVIMENTO

Uma empresa deve procurar um conjunto de características significativas, a fim de se diferenciar no mercado em relação aos seus concorrentes, procurando identificar maneiras específicas de definir seus produtos para obter vantagens competitivas. (COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL, 3, 2002)

Com base em pesquisas e estudos relacionados ao tema de lazer e recreação, o objetivo central do negócio será atender uma deficiência do mercado, de um público que vem crescendo gradativamente e impõe ao mercado adaptações e inovações em produtos e serviços.

O empreendimento base de pesquisa e estudo trata-se de um Clube de Campo que terá como foco principal a terceira idade, ofertando aos seus clientes serviços de lazer e entretenimento de acordo com suas necessidades e com ambiente adaptado (barras de apoio, rampas de acesso, dentre outros). Além dos serviços oferecidos à terceira idade, o Soutelo Clube de Campo oferecerá atividades para toda a família, proporcionando maior integração e sociabilidade entre os idosos, além do convívio e diversão em família.

2.1 PRINCIPAIS PONTOS DO PROJETO

Para a elaboração do plano estratégico do Soutelo Clube de Campo, fez-se necessário a análise de pontos fundamentais que podem interferir diretamente na implantação do projeto. Dentre os pontos principais podem ser destacados: a missão, a visão e os valores do Soutelo que vão definir sua identidade organizacional; a análise e pesquisa de mercado que vai identificar as deficiências de mercado, o perfil e as necessidades dos seus clientes; o plano de marketing vai definir os diferenciais dos produtos e serviços, sua estratégia de preço e promoção assim como a melhor maneira de fazer com que os produtos e serviços cheguem até o consumidor final; a construção de cenários irá auxiliar na identificação de tendências de mercado que poderão afetar o ambiente organizacional do Soutelo, fazendo com que sejam criadas estratégias de defesa em situações desfavoráveis ao Clube, e identificar oportunidades gerando vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; e, por fim as análises estratégicas que proporcionarão um melhor

entendimento a cerca da posição estratégica do Soutelo Clube de Campo por meio da identificação de variáveis influentes do seu ambiente interno e externo.

2.1.1 Dados do Empreendimento

Através do site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) realizou-se uma consulta a fim de verificar a existência do cadastro e utilização do nome escolhido para o empreendimento: Soutelo Clube de Campo. Ao final da consulta verificou-se a inexistência do cadastro, podendo assim ser utilizado pelas sócias para o registro do nome do empreendimento.

Razão Social: Soutelo Clube de Campo Ltda.

Nome Fantasia: Soutelo Clube de Campo.

2.1.2 Missão, Visão e Valores da Empresa

A missão e a visão de uma organização tornam-se importantes ao seu planejamento estratégico à medida que norteiam sua existência bem como sua visão a longo prazo. Os valores serão os pilares que sustentarão seu modo de trabalhar a fim de alcançar os objetivos propostos.

2.1.2.1 Missão

A missão de uma empresa reflete a sua situação atual, sua razão de ser, o seu papel na sociedade. É uma definição que antecede o diagnóstico estratégico, elemento que traduz a responsabilidade e pretensões da organização, define o negócio junto ao ambiente de atuação. Como afirma Lima *et al.* (2004, p.109), “a missão deve determinar aonde a organização quer chegar, qual a razão de sua existência.” O autor também ressalta a importância da clareza e especificidade da missão, de forma que os gestores a utilizem no processo de tomada de decisão.

Certo *et al.* (2010), afirma que para desenvolver a missão, deve-se levar em conta informações geradas no processo de análise do ambiente, deve ser uma

declaração da razão pela qual a organização existe. Isto quer dizer que a formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma personalidade própria da organização, focada em satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Com base nessas informações a missão do Soutelo será: **“Proporcionar momentos de diversão, bem estar e integração com a natureza para a terceira idade e família, visando à qualidade de vida”**.

2.1.2.2 Visão

A visão de uma empresa reflete as intenções da mesma em um cenário futuro. Segundo Lima *et al.* (2004), a visão é o alicerce de todo planejamento estratégico da organização, e deve ser disseminada entre todos os colaboradores, desde a alta administração até fornecedores e clientes.

Para Chiavenato e Matos (2002, p. 39), “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo”. Sendo assim, a visão representa o estado desejado futuro da empresa, aonde ela quer chegar, seus objetivos gerais de longo prazo.

A visão de negócios deve ser sucinta, mas mantendo a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). A existência de uma visão bem definida norteia as ações e objetivos da empresa em busca de atingir a visão previamente estabelecida.

Diante disso, a visão do Soutelo será: **“Ser referência em soluções de lazer para a terceira idade, proporcionando integração da família e a qualidade de vida”**.

2.1.2.3 Valores da Empresa

Para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos, é necessário que a mesma defina alguns pilares que a sustentarão no alcance dos objetivos traçados. Segundo Chiavenato (2008), os valores são critérios que orientam o comportamento dos colaboradores durante a tomada de decisões, surgindo assim a necessidade de princípios capazes de orientá-los. Sendo assim, os valores identificam o conjunto

dos princípios e crenças de uma empresa, as mensagens de visão e valores servem para orientar a gestão administrativa e manter a interação com as questões éticas e morais da empresa.

Para Harrison (2005, p. 109), “os valores orientam as decisões e comportamento em uma empresa, também chamado de valores básicos ou ética organizacional”. Conceito também aceito por Oliveira, D. (2010), que diz que os valores devem ter forte interação com questões éticas e morais da organização. O autor ainda ressalta a importância dos valores como modelo de gestão e sustentação da vantagem competitiva da empresa, sendo os valores, crenças básicas que a organização confere à construção de sua cultura organizacional, que devem ser trabalhados de modo que os funcionários a utilizem em seu dia a dia.

Seguindo essas diretrizes, o Soutelo terá como valores: **“A Excelência, Valorização das Pessoas, Melhoria Continua e a Pluralidade Cultural”**.

A excelência busca atender e superar as expectativas do consumidor, procurando encontrar soluções diferentes daquelas oferecidas no mercado, o serviço pode ser percebido com uma melhor qualidade e a marca ser fortalecida. A qualidade é acima de tudo uma estratégia, compartilhada por todos os níveis hierárquicos dentro da organização, para atender níveis de excelência reconhecidos pelos clientes.

As pessoas são a chave para o sucesso da organização, a valorização das pessoas é parte inerente aos resultados, representam um fator decisivo para melhoria da qualidade dos serviços. O investimento em motivação e criatividade aumenta o comprometimento dos colaboradores com as tarefas executadas e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de suas competências e habilidades profissionais. O resultado produz um efeito multiplicador às partes envolvidas onde os colaboradores reconhecem a real importância do cliente.

A busca pela melhoria contínua nas empresas hoje é algo inevitável, como forma de evoluir constantemente os processos de trabalho, tendo como retorno a economia de tempo, gastos e retrabalho, ou seja, a busca de eficácia dos trabalhos.

A pluralidade cultural estará no respeito às diferenças culturais, incentivando o convívio social e valorizando a identidade dos diversos grupos que compõe a região.

2.1.3 Setores de Atividade

O Soutelo Clube de Campo se enquadra na Classificação Nacional de Atividades Econômica (CNAE, 2011), nº 92.6 referente a atividades desportivas e outras relacionadas ao lazer:

- Setor da Economia: Terciário.
- Ramo de Atividade: Prestação de Serviços.
- Tipo de Negócio: Serviços de lazer.
- Serviços Ofertados: Lazer e alimentação.

2.1.4 Forma Jurídica

A Empresa será constituída em Sociedade Limitada (LTDA), formada por cinco sócias, com atividade comercial, onde a responsabilidade de cada um é limitada à importância do capital social, dividido em quotas e distribuído proporcionalmente entre eles, integralizando o capital social da sociedade, através de um contrato social.

3 MARKETING E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de uma organização atrelado à sua missão, visão e valores define quais as estratégias que esta deve adotar para alcançar seus objetivos, levando em consideração seu ambiente interno e externo.

3.1 ANÁLISE DE MERCADO

O aumento da expectativa de vida dos brasileiros, reflexo dos avanços na medicina, está fazendo com que melhore a saúde das pessoas, especialmente a dos idosos, contribuindo para uma vida mais ativa, com disposição para aproveitar melhor o tempo que possuem, afastando aquela imagem do vovô na cadeira de balanço, nas casas de bingo ou bancos de praça esperando as horas passarem, e da vovó que necessita de ajuda em diversas atividades do dia-a-dia. Tendo em vista este novo cenário, pode-se analisar o estereótipo do “novo idoso”: pessoas mais ativas e exigentes, com maior tempo livre, com disposição e que possuem grande poder de influência na decisão de compra de suas famílias, é o que aponta a pesquisa Panorama da Maturidade, realizada pela Indicator Gfk – empresa especializada em conduzir pesquisas de mercado locais e regionais. A partir disso, pode-se verificar crescente procura por espaços de lazer e atividades que melhor aproveitem o tempo ocioso dessas pessoas. Nota-se o surgimento de um novo consumidor, em um mercado até então pouco explorado, paralelamente a isso a necessidade de conhecê-los melhor. Portanto, faz-se necessário a análise de mercado.

Para Mowen e Minor (2003), a análise de mercado ou ambiente é o processo de identificação e avaliação das forças externas que influenciam a empresa e os clientes, podendo criar oportunidades e também ameaças. Segundo os autores, as empresas devem monitorar uma série de fatores do ambiente externo, que podem ser de caráter demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural. O objetivo dessa análise é prever possíveis mudanças que influenciarão na decisão de compra do consumidor. Além disso, esse estudo pressupõe a análise de oferta e procura. Surge então, a necessidade de conhecer o cliente, definir o âmbito

geográfico da empresa, identificar os concorrentes, enunciar pontos fracos e vantagens em relação a eles e estabelecer os fornecedores.

De acordo com a pesquisa Carência Empresarial realizada pelo SEBRAE em Curitiba, o serviço de lazer é classificado como uma das principais necessidades dos moradores da região, pois apesar da existência de alguns pontos turísticos, eles sentem falta de outras opções de lazer.

Em Araucária, local de estudo para implantação do Soutelo Clube de Campo, percebia-se nos seus primórdios que as atividades de lazer já faziam parte do cotidiano dos seus habitantes. E, essas atividades eram praticadas principalmente em contato com a natureza. Porém, segundo relatos de alguns moradores, de todas as formas de lazer existentes na região, as que mais sofreram perda de qualidade foram principalmente estas, praticadas em contato com a natureza. Além das formas de lazer existentes em Araucária, os Clubes Sociais também eram considerados espaços de lazer (OS ESPAÇOS DE LAZER EM ARAUCÁRIA, 1993). De acordo com a definição de Requixa (1980), os clubes sócio recreativos são equipamentos específicos de lazer, ou seja, espaços físicos construídos e estruturados para que as pessoas possam praticar atividades e desfrutar do tempo disponível.

Com essas informações, percebe-se que as empresas que prestam serviços de lazer e entretenimento não estão dispensando a atenção necessária para atender a demanda por atividades e espaços que valorizem o tempo disponível que as pessoas possuem. E esta defasagem fica mais evidente, ao analisar as ofertas de serviços e atividades direcionadas para a terceira idade. Isto se deve ao fato de que essas organizações ainda não se deram conta do potencial que essa parcela da população possui.

Diante deste cenário, é notória a necessidade de novas empresas que invistam no mercado de serviços de lazer, que valorizem o tempo que as pessoas possuem, com atividades que proporcionem bem estar, integração e momentos com os amigos e em família. E é dentro deste cenário que o Soutelo Clube de Campo pretende atuar, com a intenção de suprir as necessidades desse novo consumidor, bem como toda a sua família, com serviços e espaços adequados para a prática de atividades físicas em local tranquilo e serviços direcionados àquelas pessoas que estão em busca de descanso.

3.1.1 Estudo dos Clientes

Para que uma organização obtenha sucesso em qualquer ação que a mesma venha a desenvolver é fundamental que seu foco central seja sempre o cliente. Para Bettlem (2004, p. 153), “a empresa existe para satisfazer às necessidades, desejos e aspirações de seus clientes”, e, segundo o autor, para que isto seja possível, devem ser realizadas pesquisas de opinião e de comportamento dos consumidores a fim de identificar suas reais necessidades e hábitos de consumo. É através da análise do perfil dos clientes e seus anseios que as empresas podem identificar nichos de mercado, criando vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A partir de análises de pesquisas realizadas pelo IBGE, SEBRAE, Indicator Gfk e do Programa de Administração do Varejo (Provar), empresas especializadas em conduzir pesquisas de mercado locais e regionais, o Soutelo Clube de Campo teve subsídio na definição do seu público-alvo e na identificação de suas necessidades. Sendo assim, definiu-se como público-alvo as pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, considerada como a terceira idade, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS).

O estudo deste novo consumidor torna-se fundamental para o sucesso do negócio. Para Cobra (1992), as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência é que as empresas centralizem seus negócios nessas necessidades, fazendo com que alterem suas estratégias sempre que houver mudanças.

Através da análise dos resultados do Censo 2010, divulgado pelo IBGE, foi possível identificar a representatividade desta população de cerca de 7,4% da população brasileira em 2010, crescimento de em média 1,5% em relação à 2000. Nas regiões Sul e Sudeste representam 8,1% da população, sendo consideradas as regiões mais “envelhecidas” do País. O rendimento médio mensal desta população foi analisado no Censo de 2000, ficando em R\$ 657,00 por pessoa; crescimento de 63% em relação a 1991.

A partir das informações de pesquisas realizadas pela Indicator Gfk, sobre o Panorama da Maturidade e pela Provar, sobre o Perfil e Hábitos de Consumo na Terceira Idade, puderam-se extrair informações a cerca das preferências deste novo consumidor: pessoas cada vez mais ativas e exigentes. Suas decisões de compra


são baseadas na satisfação proporcionada pelo produto ou serviço adquirido, e não pelo preço. São pessoas que cada vez mais estão buscando no lazer uma forma de criar novos círculos de amizade, de passar o maior tempo possível junto de seus familiares e amigos, além de aproveitar com mais qualidade o tempo que possuem, estando dispostos a pagar por estes benefícios.

3.1.2 Estudo dos Concorrentes

Os concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Cobra (1992) afirma que realizar um estudo direcionado aos concorrentes de uma organização, com relação às oportunidades e ameaças que estes representam, pode gerar vantagens competitivas, pois à medida que se verifica a atuação da concorrência, é possível realizar adaptações ou inovações nos produtos e serviços, fazendo com que dessa forma, a empresa ganhe a preferência dos clientes.

Segundo Lima *et al.* (2004, p. 23), os “concorrentes exercem forte influência na lucratividade e participação de mercado das empresas, podendo interferir diretamente em sua viabilidade”. A análise da concorrência deve servir de base na formulação de ações estratégicas competitivas das organizações. Seguindo este contexto e tendo como base a análise de mercado citada na página 29, item marketing e planejamento estratégico, verifica-se a deficiência existente atualmente no mercado de lazer, especialmente em empresas com direcionamento em seus produtos e serviços às pessoas com idade avançada, portanto, entende-se que na região e proximidades estudadas não existe um concorrente direto do Soutelo, existem empresas que apresentam propostas de lazer, consideradas concorrentes, porém sem um direcionamento específico. Para tanto o Soutelo Clube de Campo realizou um estudo a cerca do preço praticado por cada empresa, qualidade e diferencial oferecido, estratégia de divulgação, atendimento e horário de funcionamento, a fim de obter um conhecimento mais sólido e abrangente a respeito destas empresas, como pode ser observado no quadro 1.

QUADRO 1- ANÁLISE DOS CONCORRENTES SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 ANÁLISE DOS CONCORRENTES SOUTELO CLUBE DE CAMPO				
Indicadores	Soutelo	Araucária C. Campo	Araucária Acqua Park	Santa Mônica C. Campo
Qualidade	Alta	Média	Alta	Alta
Preço	Médio. Passaporte diário R\$ 15 mais serviços.	Alto valor pelo título e mensalidade.	Quarta a sábado: R\$ 30 e, domingos e feriados R\$ 35.	Título no valor de R\$ 6 mil e R\$ 172 mensais.
Condições de Pagamento	Passaporte diário.	Associação.	Associação e passaporte diário.	Associação.
Localização	Araucária, próximo a vias de acesso.	Araucária, próximo a vias de acesso.	Araucária, próximo ao centro, porém com difícil acesso.	Curitiba, a 20 minutos do centro.
Atendimento	Atendimento cortês e diferenciado com profissionais capacitados.	Atendentes desmotivados.	Atendimento pouco cortês e com acúmulo de funções.	Atendimento de qualidade.
Horário de Funcionamento	Terça a domingo das 9hs às 19hs e outras atividades específicas das 19hs às 23hs30min	Terça à domingo das 9hs às 19hs	Segunda à sexta das 9hs às 17hs, exceto no verão.	Terça a sábado das 9hs às 19hs
Serviços aos Clientes	Piscinas, churrasqueiras (quiosques), salão de festa e jogos, campos de futebol, quadras de areia, playground, lanchonete, reserva ecológica, pesque e pague, aulas de dança e ginástica e atividades desenvolvidas para a terceira idade.	Piscina, quadra de futebol, churrasqueiras, salão de festa.	Piscinas com toboágua e kamikaze, playground aquático, lanchonete, espaço para eventos, churrasqueira.	Churrasqueiras, quadras poliesportivas, quadras de tênis, parque aquático
Garantias Oferecidas	Soluções em lazer para a terceira idade com atendimento de qualidade, ambiente adequado, facilidade no pagamento e flexibilidade na escolha dos serviços.	Lazer para família.	Diversão para toda família.	Ambiente seguro e diferenciado.
Divulgação	Site oficial, redes sociais, outdoor, panfletagem e rádio.	Site pouco atrativo.	Site, panfletagem e faixas.	Site, banner.

FONTE: Elaborado pela autora.

Através do resultado deste estudo, os sócios poderão identificar quais as empresas que representam maior ameaça ao Soutelo, e quais são seus diferenciais, podendo criar ações específicas que ofereçam maior benefício aos clientes,

aumentando sua percepção de valor em relação aos concorrentes, ganhando a preferência dos consumidores.

O objetivo desta ação, é fazer com que o Soutelo Clube de Campo, esteja atento à atuação de seus concorrentes, identificando as melhores práticas destes, aperfeiçoando-as para utilização em seu próprio ambiente corporativo. A reformulação de suas estratégias deve ser realizada sempre que necessário de modo a estabelecer e manter sua vantagem competitiva no mercado.

3.1.3 Estudo dos Fornecedores

Os fornecedores de uma empresa desempenham papel fundamental para seu funcionamento. Para Cobra (1992), o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois qualquer alteração no custo da matéria prima ou na qualidade do produto oferecido pode afetar positiva ou negativamente o negócio da empresa. Segundo Lima *et al.* (2004), os fornecedores interferem diretamente na proposta de valor que a organização pretende desenvolver aos seus clientes.

O Soutelo Clube de Campo manterá a qualidade nos serviços prestados também através do bom relacionamento com seus fornecedores, pois estes podem agregar valor aos seus serviços, à medida que ofereçam soluções diferenciadas no fornecimento dos insumos, dificultando a troca dos clientes do Soutelo pela concorrência.

3.1.4 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de marketing se define como a coleta, registro, análise, interpretação e apresentação sistemática de dados relativos ao mercado. Destina-se a orientar as decisões mercadológicas no que tange ao desenvolvimento de novos produtos e às modificações dos produtos existentes, além de dar embasamento aos estudos sobre segmentação de mercado. (BASTA *et al.*, 2004, p. 82-83)

O profissional de marketing realiza pesquisas para minimizar os riscos envolvidos nos processos decisórios e analisar a viabilidade de ações específicas,

quando o mesmo não dispõe de informações suficientes para compreender seus mercados e potenciais.

Basta (2004, p. 84) afirma que há dois recursos para se determinar um determinado público:

Um deles é obter dados sobre cada um dos elementos que compõem o público visado, o chamado universo de pesquisa. É o caso do censo. Mas por uma questão de tempo, custo e praticidade, já que os universos de marketing costumam ser muito grandes, utiliza-se um segundo recurso: extrai-se uma parcela do universo, denominada amostra, cujos dados são coletados e analisados para gerar as informações desejadas. (BASTA *et al.*, 2004, p. 84).

Segundo Mattar (1993, p. 45), “eis como a *American Marketing Association* define a pesquisa de marketing como a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação”.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a maior parte dos projetos de pesquisa de mercado contempla as seguintes etapas: definição do problema mercadológico; definição dos objetivos da pesquisa; definição da metodologia da pesquisa; coleta de dados (campo da pesquisa); tratamento e análise dos dados coletados; comunicação dos resultados; e condução de um acompanhamento. Os autores ainda explicam que existem dois tipos de pesquisa, e que a aplicação destas vai depender da escolha do tipo de abordagem da pesquisa. Os tipos de pesquisa podem ser: qualitativa e quantitativa. Como a pesquisa qualitativa não é probabilística, é indicada quando se busca conhecer em profundidade motivações e percepções das pessoas pesquisadas, não sendo possível interferir sobre o universo da pesquisa, porém oferece sugestões para hipóteses que podem ser testadas com a pesquisa quantitativa estatisticamente. Muitas vezes, decisões podem ser tomadas a partir de informações coletadas na investigação formal (intermediários, concorrentes, agências e compradores).

Com informações sobre o comportamento e os desejos dos clientes é possível identificar oportunidades, ameaças e necessidades de adaptações no projeto, possibilitando alterações cabíveis para o sucesso do empreendimento. O conhecimento e o acompanhamento do mercado e dos concorrentes são fatores necessários ao processo de elaboração de planos estratégicos a fim de obter vantagem competitiva.

3.1.4.1 Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo

Com a finalidade de verificar a viabilidade de implantação do projeto Clube de Campo com foco na terceira idade, fez-se necessário a realização de pesquisa mercadológica. A pesquisa é uma importante fonte de informações na definição da estratégia de Marketing do negócio, a fim de verificar a veracidade dos fatos e suposições relacionados ao problema em questão, possibilitando identificar a real necessidade dos clientes.

O projeto da pesquisa foi elaborado com base no Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado do SEBRAE (GOMES, I., 2005), embasado em conceitos de outros autores como: Basta *et al.* (2004), Mattar (1993), Chiavenato e Sapiro (2003).

Dentre as diversas informações sobre clientes e concorrentes necessárias para a construção do planejamento estratégico do Soutelo, considerou-se importante a realização de duas pesquisas mercadológicas: uma com público-alvo e clientes potenciais e a outra com a concorrência.

3.1.4.1.1 Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo: Clientes

O objetivo deste estudo é verificar a aceitabilidade e viabilidade do projeto empresarial Soutelo Clube de Campo para terceira idade (problema de marketing).

O período de realização da pesquisa foi de 21 à 28 de janeiro de 2015, os objetivos gerais da pesquisa são:

- Primários: aceitação e rejeição, suas preferências, de maneira a adotar ações eficazes para atrair tanto o público-alvo quanto os clientes potenciais.
- Secundários: identificar os hábitos de consumo dos clientes, fatores que motivem a compra e o perfil dos clientes.

Esta pesquisa exploratória servirá para levantar hipóteses e descobrir características do público-alvo ainda não estudadas (BASTA *et al.*, 2004). A pesquisa é quantitativa, pois trabalha com indicadores numéricos e segue critérios estatísticos. Essa pesquisa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências, estimar o potencial ou volume de vendas para o negócio e medir a importância desse segmento de mercado. (GOMES, I., 2005)

Os dados secundários coletados foram aqueles já existentes em diversas fontes, jornais, revistas, fontes governamentais IBGE, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), publicações, e outros. Após explorar todos os dados secundários disponíveis, sentiu-se falta de mais dados, recorrendo assim às fontes primárias. Os dados primários levantados (técnica de coleta padronizada ou estruturada) são aqueles não disponíveis, no qual é necessária a coleta de dados junto a concorrentes, fornecedores e clientes, fazendo uso de um questionário, elaborado de acordo com o propósito da pesquisa. (GOMES, I., 2005)

O público-alvo da pesquisa são pessoas que estejam na faixa etária próxima ou dentro da considerada como terceira idade, isto é, pessoas com idade acima dos 50 anos. Considerando clientes potenciais, aquelas pessoas com idade inferior a 50 anos, que convivam ou que sejam responsáveis por pessoas consideradas idosas.

O método da pesquisa baseia-se em entrevistas pessoais ou pela internet, através de questionários pré-estabelecidos.

As questões específicas, ou seja, as áreas de investigação da pesquisa são:

- O que leva o cliente a um clube de campo? (A motivação de compra).
- Que tipo de lazer desperta o seu interesse?
- Como avaliar o custo benefício para o cliente?
- Que aspectos o cliente considera importante em um clube de campo?
- Qual a percepção dos entrevistados com idade inferior a 50 anos em relação ao clube de campo para terceira idade?
- Os responsáveis levariam seus idosos ao clube de campo para a terceira idade?
- O público mais jovem acompanharia sua família a um clube de campo direcionado à terceira idade? Quais suas percepções?

As áreas geográficas que o estudo irá abranger serão as cidades de Araucária, Contenda, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, Campo Largo, Balsa Nova e em Curitiba os bairros: Pinheirinho, Cidade Industrial, Sítio Cercado e Fazendinha.

Os resultados da pesquisa de mercado serão utilizados de modo geral para identificar o perfil do público-alvo e clientes potenciais (faixa etária, renda, etc.). Um ponto importante será a definição do preço do produto e da forma de aquisição do serviço (passaporte diário ou associação), a partir das informações sobre o poder

aquisitivo dos clientes. Em suma, de acordo com os resultados obtidos, a pesquisa poderá demonstrar a viabilidade do negócio, dando base para estabelecer níveis de preços e planejar um possível volume de vendas:

a) Planejamento Amostral da Pesquisa;

A população total das regiões de abrangência é de 729.408 habitantes, porém o público-alvo do Soutelo computa um total de 106.039 habitantes idosos da área geográfica pesquisada, segundo dados divulgados em 2014 pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), de acordo com CENSO 2014. Portanto a pesquisa terá uma população infinita, pois a mesma é superior a 10 mil pessoas, padrão segundo Mattar (2008).

Elemento de pesquisa: centrada no potencial perfil do público-alvo e clientes potenciais no desenvolvimento do lazer e da qualidade de vida.

Unidade Amostra: Público-alvo e clientes potenciais.

Período de tempo: Janeiro de 2015.

Variáveis:

- Nível de confiança em %= 95% (padrão)
- Erro máximo = 5% (margem padrão)
- Taxa de sucesso P = 50% (padrão, segundo MATTAR, 2008).
- Utilizando: n.c= 95%
- Desvio sigma Z= 1,96 e= 0,05
- Taxa de sucesso (P=50%): P= 0,5
- Taxa de insucesso (Q=50%): Q= 0,5

Fórmula Amostra População Infinita (segundo MATTAR, 2008)

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2} = \frac{(1,96)^2 \times (0,50 \times 0,50)}{(0,05)^2} = 384,16 = \mathbf{385 \text{ questionários}}$$

Fórmula Padrão

$$n = \frac{Z^2}{(Ze)^2} = \frac{(1,96)^2}{(1,96 \times 0,05)^2} = \mathbf{400 \text{ questionários}}$$

-Utilizando: n.c = 95%

-Desvio sigma $Z=1,96$ $e=0,05$

b) Coleta de Dados da Pesquisa;

Na fase de preparação foram realizados dois pré-testes, com trinta pessoas entrevistadas cada um. Os resultados dos mesmos tornam-se interessantes à medida que contribui para avaliação e verificação dos questionários propostos, do método de contato e do local de realização da pesquisa. Os questionários foram readequados de acordo com as sugestões dos entrevistados dos pré-testes (Apêndice 1). Uma das percepções verificadas foi que o local onde as pesquisas são realizadas influencia de forma direta nas respostas dos entrevistados. Quando realizadas em locais de trabalho a percepção de lazer fica mais restrita, porém se aplicados em locais de lazer suas respostas são mais favoráveis.

Na fase de planejamento, de acordo com a fórmula amostra para população infinita, a amostra mínima a ser realizada é de 385 entrevistados, nas regiões de Araucária, Contenda, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, Campo Largo, Balsa Nova, Curitiba (Bairros: Pinheirinho, Cidade Industrial, Sítio Cercado e Fazendinha). A pesquisa foi dividida em dois grupos: clientes potenciais - pessoas com idade entre 21 e 49 anos, no qual possuem alguma relação com o público-alvo, e público-alvo – pessoas que tenham idade acima de 50 anos (idade próxima da considerada terceira idade) e aquelas que tenham idade igual ou superior a 60 anos, consideradas terceira idade.


Na fase de aplicação dos questionários, as entrevistas foram realizadas com diversos tipos de grupos e em diferentes tipos de eventos (festivos, atividade física, corporativos, educacionais, etc.) dentro da região de abrangência, no período de 21 a 28 de janeiro de 2015.

c) Análise das Informações e Resultados;

Os resultados da pesquisa serão apresentados na forma de quadros, gráficos e comentários destacando-se os pontos mais relevantes encontrados nas

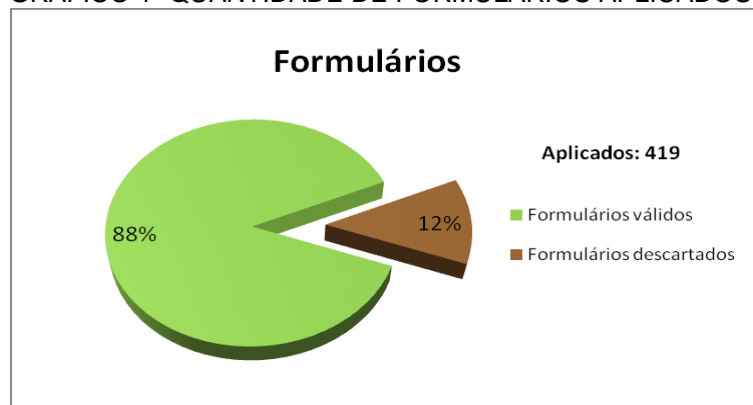
justificativas dos entrevistados. Para uma análise mais detalhada, as informações foram relacionadas de acordo sobre os impactos no futuro negócio:

QUADRO 2- QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS

 QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS		
Referência	Quantidade	%
Formulários Aplicados	419	100%
Formulários Válidos	368	88%
Formulários Descartados	51	12%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 1- QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS




FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

No quadro 2, estão representados os 419 questionários aplicados, dos quais 368 foram válidos, representando 88% dos questionários, e 51 inválidos, estes por apresentarem respostas incoerentes, incompletas ou não se enquadrarem no perfil desejado, conforme ilustrado no gráfico 1.

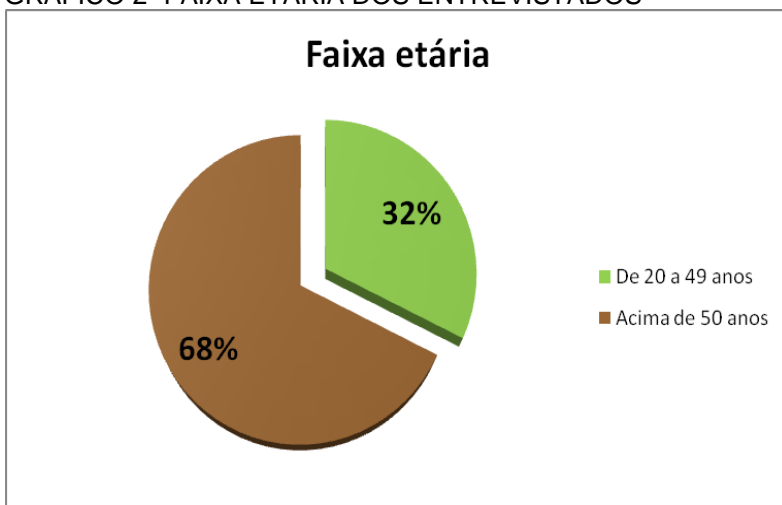
- Dados Demográficos;

QUADRO 3- FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS

 FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS	
Idade	%
De 20 a 49 anos	20%
Acima de 50 anos	80%
Total	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 2- FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

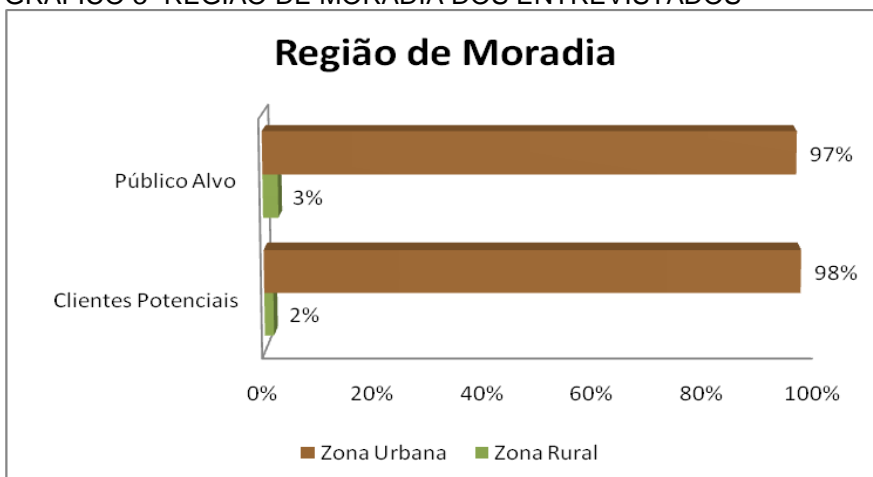
O quadro 3, representa a faixa etária da população entrevistada, dividida em dois grupos de interesse: os de 20 a 49 anos, público potencial, representando 32% da amostra; e acima de 50 anos, público-alvo, representando 68% da amostra, conforme ilustrado no gráfico 2.

QUADRO 4- REGIÃO DE MORADIA DOS ENTREVISTADOS

 REGIÃO DE MORADIA DOS ENTREVISTADOS		
Região	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Zona Rural	2%	3%
Zona Urbana	98%	97%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 3- REGIÃO DE MORADIA DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

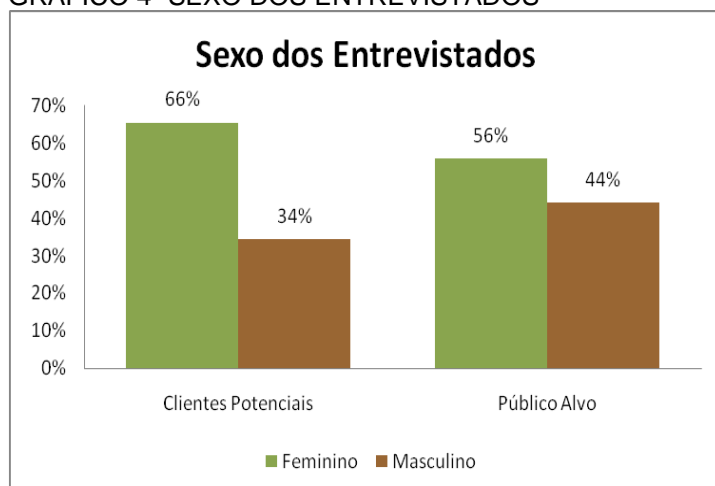
Conforme o quadro 4, a pesquisa demonstra que em média 97,5% dos entrevistados residem em área urbana, e 2,5% em área rural, ressaltando que a pesquisa foi realizada em área urbana, a amostra está ilustrada no gráfico 3.

QUADRO 5- SEXO DOS ENTREVISTADOS

 SEXO DOS ENTREVISTADOS		
Sexo	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Feminino	66%	56%
Masculino	34%	44%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 4- SEXO DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

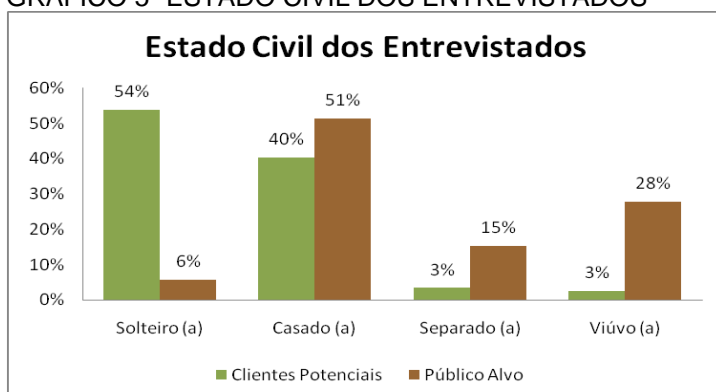
O quadro 5, demonstra que mais de 66% do público considerado potencial e 56% do público-alvo é feminino, e 34% do público potencial e 44% do público-alvo é masculino em relação à amostra realizada, conforme ilustrado no gráfico 4.

QUADRO 6- ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS

 ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS		
Estado Civil	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Solteiro (a)	54%	6%
Casado (a)	40%	51%
Separado (a)	3%	15%
Viúvo (a)	3%	28%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 5- ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

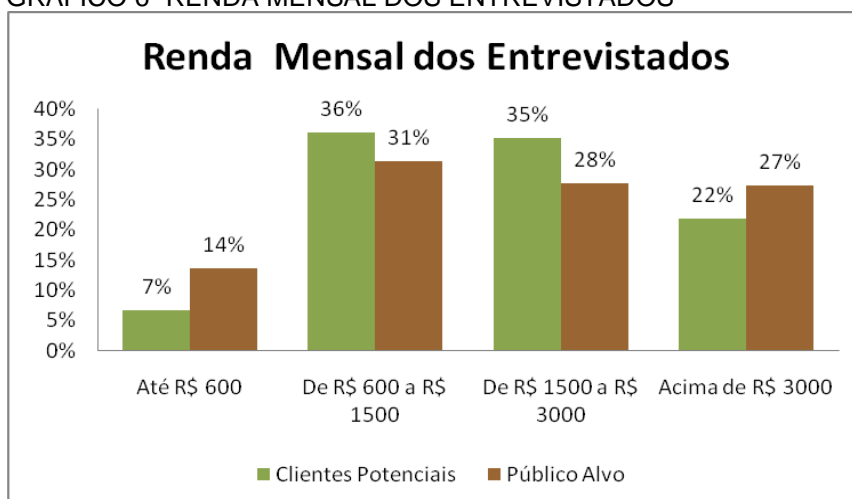
Demonstrado no quadro 6, que 54% dos clientes potenciais se declararam solteiro, e 51% do público-alvo casados, apontando que na elaboração das atividades no Soutelo, devem ser considerados dois grupos com atividades individuais e coletivas, conforme ilustrado no gráfico 5.

QUADRO 7- RENDA MENSAL DOS ENTREVISTADOS

 RENDA MENSAL DOS ENTREVISTADOS			
Renda Destinada ao Lazer	Classificação	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Até R\$ 600	D	7%	14%
De R\$ 600 a R\$ 1500	C	36%	31%
De R\$ 1500 a R\$ 3000	B	35%	28%
Acima de R\$ 3000	A	22%	27%
Total		100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 6- RENDA MENSAL DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

O quadro 7, demonstra que a renda dos entrevistados está dentro da classe social que se pretende focar – B e C, de acordo com a classificação definida pelas sócias, conforme ilustrado no gráfico 6.

O critério para definição da classe social, foi elaborado de acordo com a renda dos clientes entrevistados, não utilizando o critério do IBGE, pois o mesmo utiliza-se de parâmetros e fatores de classificação que diferem dos interesses do Soutelo, pois utilizam a quantificação de eletrodomésticos, banheiros, imóveis, entre outros, como indicadores na formação do parâmetro de classificação das classe sociais. Sendo o foco da análise do Soutelo apenas a renda, a classificação do IBGE deixa de ser adotada, onde segundo critério elaborado as classes sociais classificam-se como: Classe A, pessoas cuja renda mensal é igual ou superior à R\$ 3.000,00; Classe B, pessoas com renda mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00; Classe C, pessoas cujo rendimento mensal está entre R\$ 600,00 e R\$ 1.500,00; e Classe D, pessoas com renda mensal inferior ou igual à R\$ 600,00.

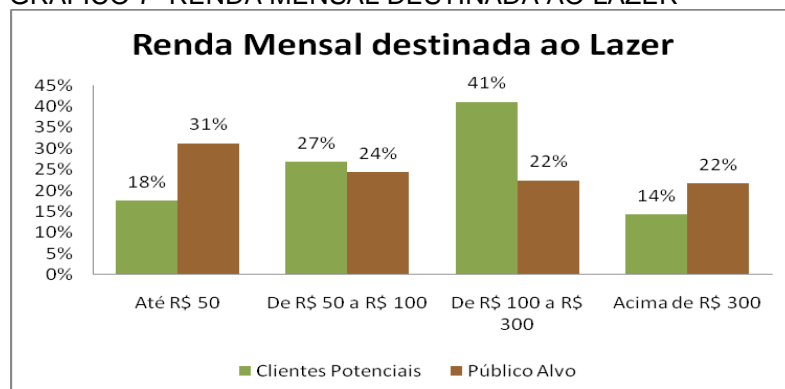
- Dados da Pesquisa;

QUADRO 8- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER

 RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER		
Renda Destinada ao Lazer	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Até R\$ 50	18%	31%
De R\$ 50 a R\$ 100	27%	24%
De R\$ 100 a R\$ 300	41%	22%
Acima de R\$ 300	14%	22%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 7- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

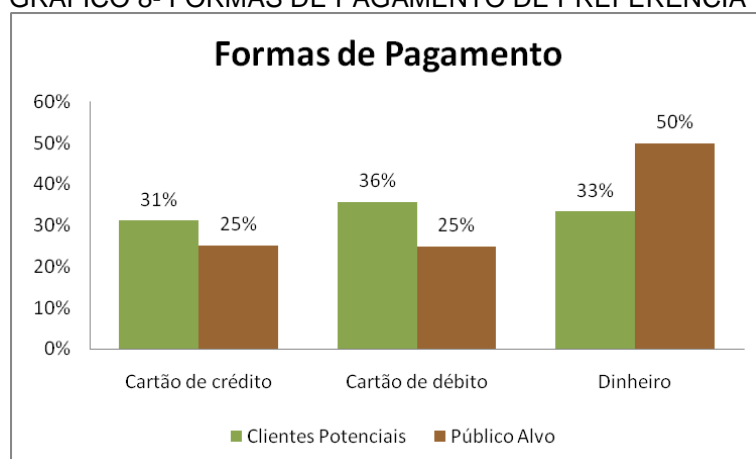
Quando questionados sobre o valor mensal destinado ao lazer, conforme quadro 8, 31% do público-alvo, disseram optar pelo menor custo, apesar de possuírem uma renda confortável, fator que pode estar relacionado aos programas governamentais que atendem o público-alvo da pesquisa gratuitamente, ao contrário dos clientes potenciais, que pelo motivo dos programas governamentais de lazer não oportunizarem sua participação, destinando uma parcela maior ao lazer, 41% declarou destinar de R\$ 100 a R\$ 300 de sua renda ao lazer, dado ilustrado no gráfico 7.

QUADRO 9- FORMAS DE PAGAMENTO DE PREFERÊNCIA

 FORMAS DE PAGAMENTO DE PREFERÊNCIA		
Formas de Pagamento	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Cartão de crédito	31%	25%
Cartão de débito	36%	25%
Dinheiro	33%	50%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 8- FORMAS DE PAGAMENTO DE PREFERÊNCIA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

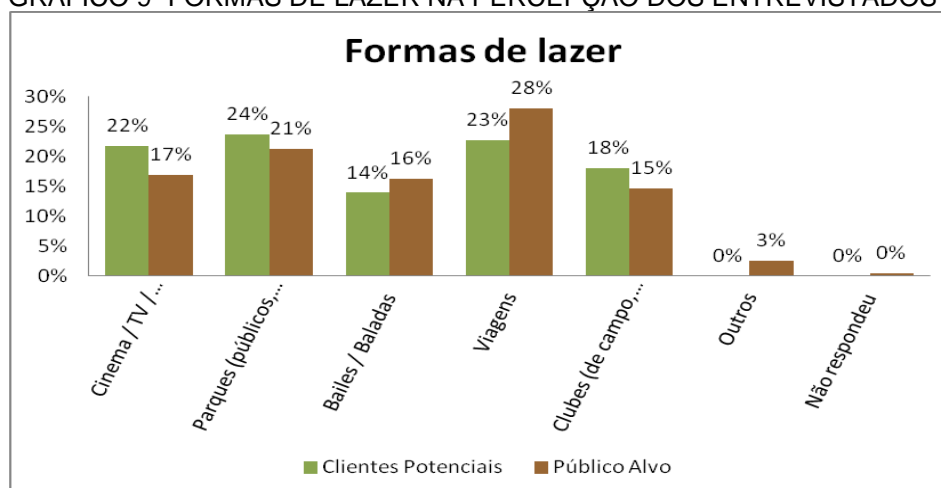
O público-alvo se mostra mais tradicional. O quadro 9 demonstra que metade dos entrevistados utilizam dinheiro, o que significa que aproximadamente 50% das vendas do Soutelo Clube de Campo serão à vista. Com relação aos clientes potenciais, 36% utilizam o débito como forma de pagamento, conforme gráfico 8.

QUADRO 10- FORMAS DE LAZER NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

 FORMAS DE LAZER NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS		
Formas de Lazer	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Cinema / TV / Teatro	22%	17%
Parques (públicos, aquáticos, temáticos)	24%	21%
Bailes / Baladas	14%	16%
Viagens	23%	28%
Clubes (de campo, recreativo)	18%	15%
Outros	0%	3%
Não respondeu	0%	0%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 9- FORMAS DE LAZER NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

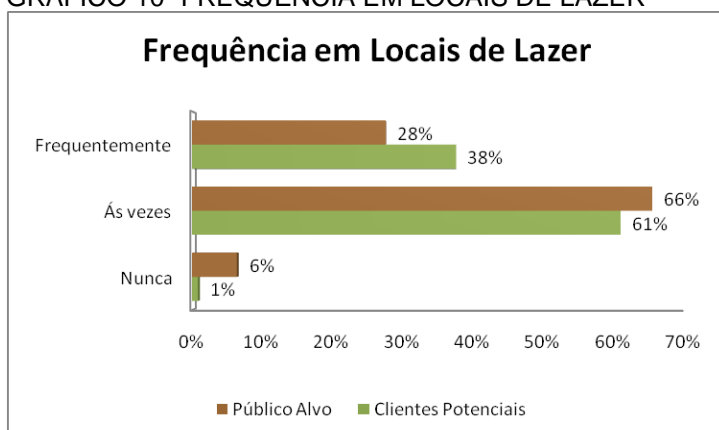
Relacionando as percepções dos entrevistados com as atividades que o Clube propõe no projeto, o quadro 10 demonstra que apenas 17% dos entrevistados do público-alvo optou por atividades que não tenha nenhuma relação com o Clube, que vem a ser cinema / TV / teatro, ilustrado no gráfico 9.

QUADRO 11- FREQUÊNCIA EM LOCAIS DE LAZER

 FREQUÊNCIA EM LOCAIS DE LAZER		
Frequência	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Nunca	01%	6%
Às vezes	61%	66%
Frequentemente	38%	28%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 10- FREQUÊNCIA EM LOCAIS DE LAZER



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

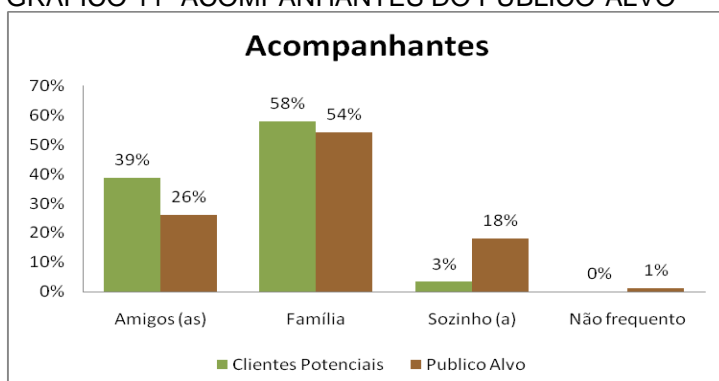
De acordo com o quadro, do público-alvo 66% declara que às vezes frequentam locais de lazer, sendo uma informação relevante ao Clube, devido à quantidade e rotatividade que pode haver, conforme ilustrado no gráfico 10; confirmando que a tendência de novas prioridades do consumidor quanto ao lazer e entretenimento é verdadeira, pois apenas 7% dos entrevistados disseram nunca frequentar locais de lazer.

QUADRO 12- ACOMPANHANTES DO PÚBLICO-ALVO

 ACOMPANHANTES DO PÚBLICO-ALVO		
Acompanhantes	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Amigos (as)	39%	26%
Família	58%	54%
Sozinho (a)	3%	18%
Não frequento	0%	1%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 11- ACOMPANHANTES DO PÚBLICO-ALVO



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

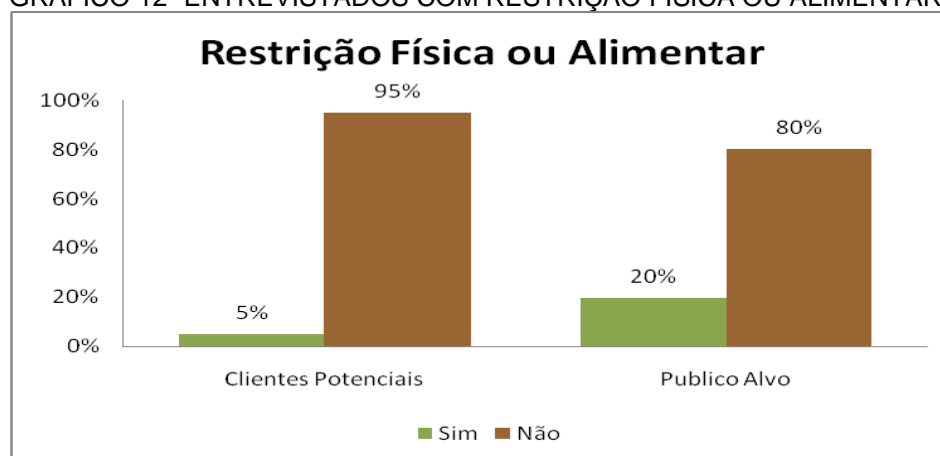
A pesquisa revela que tanto os clientes potenciais quanto o público-alvo em sua maioria frequentam locais de lazer acompanhados por seus familiares, de acordo com o quadro 12 e gráfico 11. Fato que se torna favorável ao Soutelo, pois oferecerá atividades direcionadas para a terceira idade e para toda a família.

QUADRO 13- ENTREVISTADOS COM RESTRIÇÃO FÍSICA OU ALIMENTAR

 ENTREVISTADOS COM RESTRIÇÃO FÍSICA OU ALIMENTAR		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público Alvo
Sim	5%	20%
Não	95%	80%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 12- ENTREVISTADOS COM RESTRIÇÃO FÍSICA OU ALIMENTAR




FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Na amostra da pesquisa apenas 20% do público-alvo e 5% dos clientes potenciais possui algum tipo de restrição física ou conforme demonstrado no quadro 13 e gráfico 12.

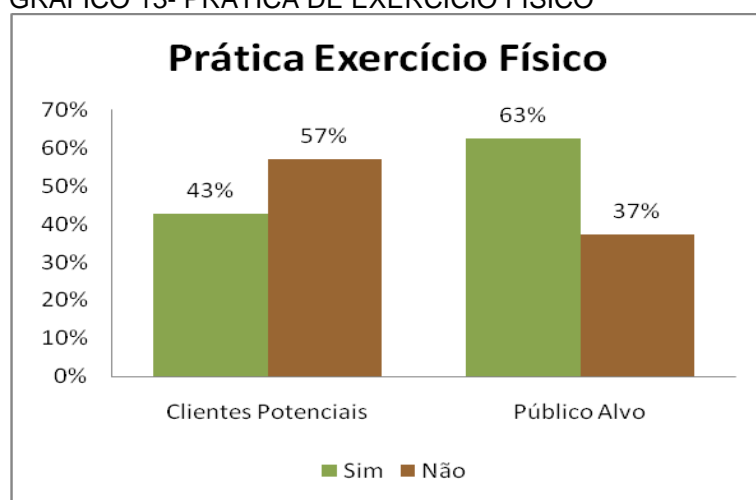
As restrições físicas destacadas pelo público-alvo foram àquelas relacionadas ao envelhecimento: artrose, osteoporose, etc., e alimentar entre os dois públicos a restrição quanto a lactose, açúcares e gorduras. Demonstrando dessa forma que pessoas com restrições físicas mais graves, que necessitem de maiores cuidados, como cadeirantes, não costumam frequentar os locais de lazer. Desta forma o Soutelo oportunizará a inclusão dos mesmos, adaptando toda sua estrutura e inserindo atividades que possam ser praticadas por eles, de acordo com a futura demanda desse público potencial.

QUADRO 14- PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO

 PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	43%	63%
Não	57%	37%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 13- PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

O quadro 14 demonstra que 63% do público-alvo e 43% dos clientes potenciais praticam exercícios físicos, conforme ilustra o gráfico 13. A justificativa entre os entrevistados que declararam não praticar exercícios físicos, em geral foi à falta de tempo ou mesmo a falta de motivação.

QUADRO 15- PONTOS NEGATIVOS DESTACADOS EM LOCAIS DE LAZER

 PONTOS NEGATIVOS DESTACADOS EM LOCAIS DE LAZER		
Fatores Destacados	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Manutenção Precária	16%	11%
Refeições de Má Qualidade	6%	1%
Limpeza	16%	16%
Atendimento Ruim	20%	15%
Segurança	27%	30%
Outros	0%	2%
Estou Satisfeito	13%	21%
Não Freqüente	2%	3%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 14- PONTOS NEGATIVOS DESTACADOS EM LOCAIS DE LAZER



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

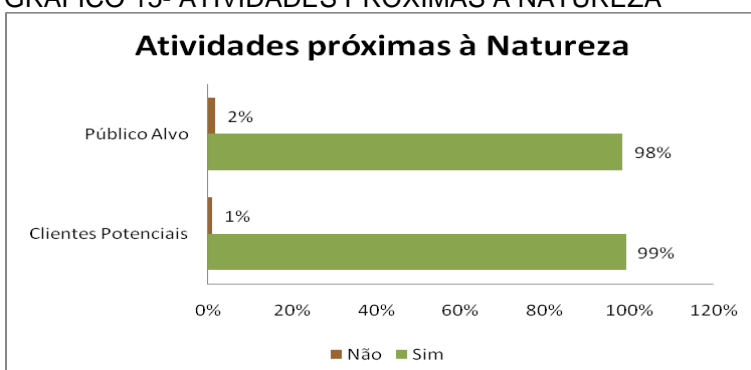
A pesquisa aponta que a segurança é um dos fatores que podem determinar o retorno do cliente entrevistado ao local de lazer que frequenta. O quadro 15 mostra que em média 27% tanto dos clientes potenciais quanto do público-alvo destacam a segurança como principal ponto negativo nos locais frequentados. O atendimento ruim atingiu média de 20% das indicações, conforme ilustrado no gráfico 14. O Soutelo terá sistema de segurança e monitoramento 24 horas por dia além dos profissionais altamente qualificados, que estarão a postos para sanar eventuais dúvidas e resolver problemas que ocasionalmente possam ocorrer.

QUADRO 16- ATIVIDADES PRÓXIMAS À NATUREZA

 ATIVIDADES PRÓXIMAS À NATUREZA		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	99%	98%
Não	1%	2%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 15- ATIVIDADES PRÓXIMAS À NATUREZA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

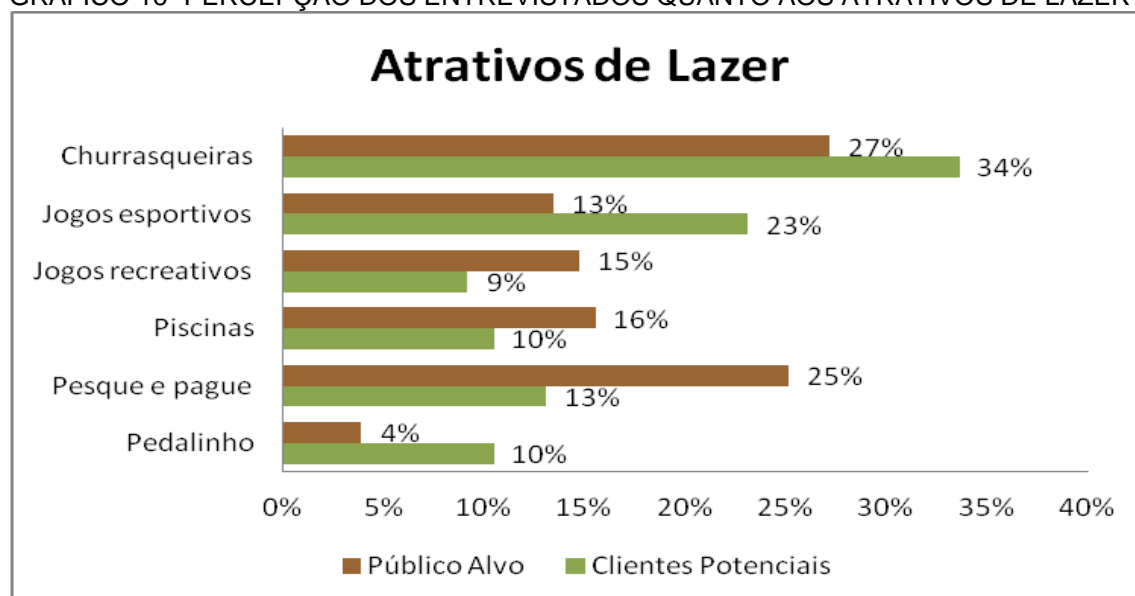
O quadro 16 revelou que ambos os grupos gostam de atividades próximas à natureza, em média 98% da amostra, informação favorável ao projeto ilustrada no gráfico 15. Esse resultado favorece o Clube de Campo, à medida que a maioria das atividades oferecidas inclui o contato com a natureza.

QUADRO 17- PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AOS ATRATIVOS DE LAZER

 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AOS ATRATIVOS DE LAZER		
Atrativos Destacados	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Pedalinho	10%	4%
Pesque e Pague	13%	25%
Piscinas	10%	16%
Jogos Recreativos	9%	15%
Jogos Esportivos	23%	13%
Churrasqueiras	34%	27%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 16- PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AOS ATRATIVOS DE LAZER



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

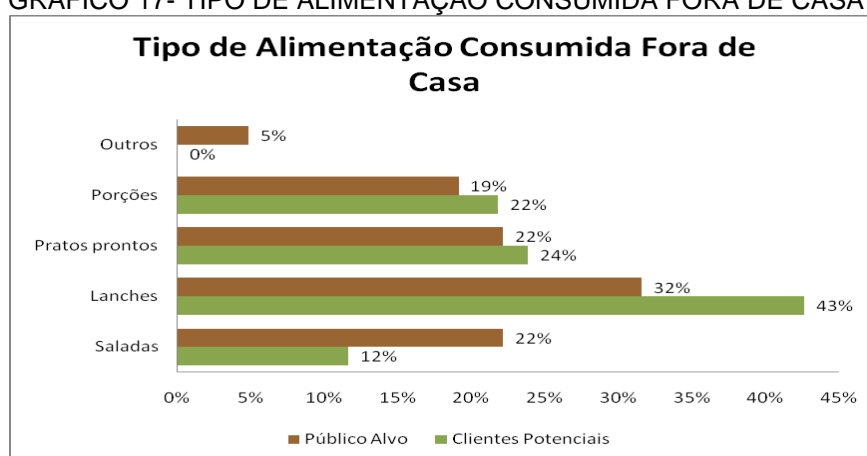
Segundo a pesquisa realizada, para o público-alvo, churrasqueiras e pesque e pague somam 52% de sua preferência, enquanto que para os clientes potenciais, as churrasqueiras e os jogos esportivos somam 57% da preferência. Essas informações podem ser observadas na forma de dados no quadro 17 e como ilustração no gráfico 16.

QUADRO 18- TIPO DE ALIMENTAÇÃO CONSUMIDA FORA DE CASA

 TIPO DE ALIMENTAÇÃO CONSUMIDA FORA DE CASA		
Tipos	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Saladas	12%	22%
Lanches	43%	32%
Pratos Prontos	24%	22%
Porções	22%	19%
Outros	0%	5%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 17- TIPO DE ALIMENTAÇÃO CONSUMIDA FORA DE CASA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

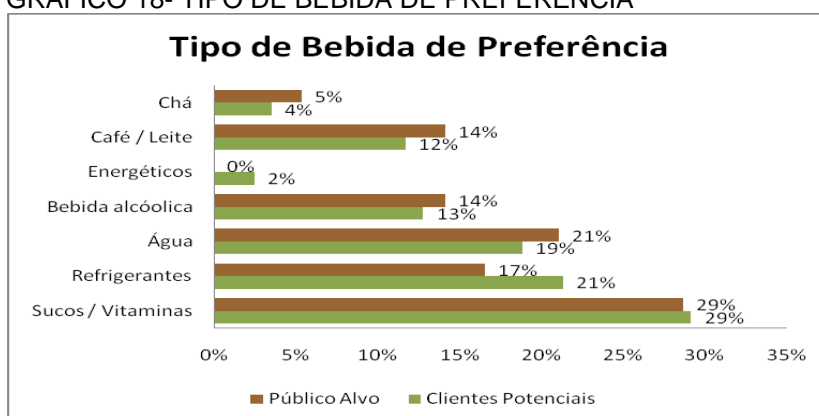
Com relação à alimentação consumida fora de casa, a mais consumida pelos entrevistados de acordo com a pesquisa são os lanches e os pratos prontos respectivamente, dados ilustrados no quadro 18 e no gráfico 17. O resultado justifica a proposta inicial de oferecer a lanchonete e não um restaurante.

QUADRO 19- TIPO DE BEBIDA DE PREFERÊNCIA

 TIPO DE BEBIDA DE PREFERÊNCIA		
Tipos de bebidas	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sucos / Vitaminas	29%	29%
Refrigerantes	21%	17%
Água	19%	21%
Bebida Alcoólica	13%	14%
Energéticos	2%	0%
Café / Leite	12%	14%
Chá	4%	5%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 18- TIPO DE BEBIDA DE PREFERÊNCIA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

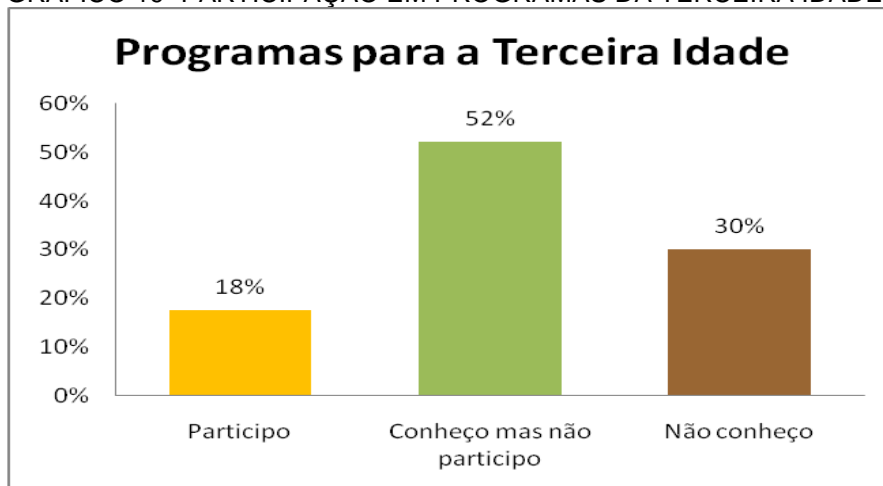
Com relação ao tipo de bebida de preferência, o público-alvo e os clientes potenciais têm preferência na mesma proporção com 29% para sucos e vitaminas, dados observados no quadro 19 e no gráfico 18. O resultado auxilia na escolha dos tipos de bebidas que terão mais giro, de acordo com as preferências dos dois públicos.

QUADRO 20- PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DA TERCEIRA IDADE (PÚBLICO-ALVO)

PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DA TERCEIRA IDADE (PÚBLICO-ALVO)	
Respostas	% Público-Alvo
Participo	18%
Conheço mas Não Participo	52%
Não Conheço	30%
Total	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 19- PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DA TERCEIRA IDADE (PÚBLICO-ALVO)



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

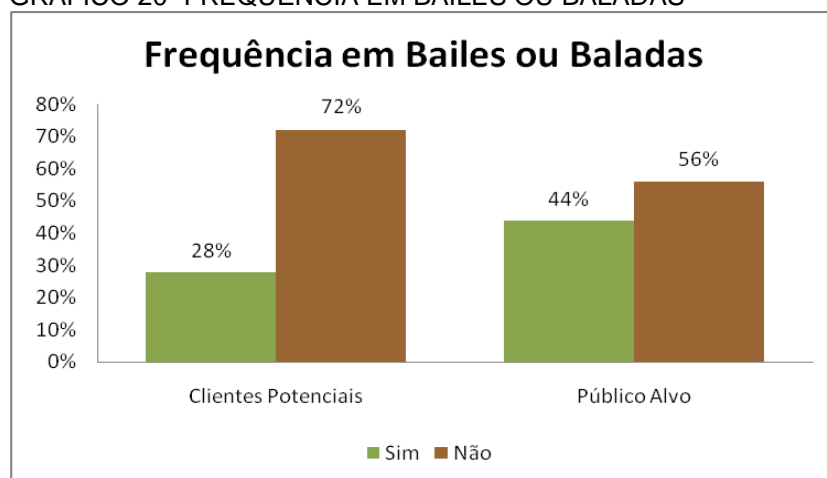
O quadro 20 demonstra que com relação à participação em programas da terceira idade, do público-alvo 52% responderam que conhecem, mas não participam de nenhum programa destinado à terceira idade. dado ilustrado no gráfico 19. Entre os 18% que declararam participar, indicaram o Centro de Convivência Ulisses Guimarães de Araucária, como sendo o programa de maior participação, apesar de não oferecer programas de acordo com a conveniência que os mesmos gostariam.

QUADRO 21- FREQUÊNCIA EM BAILES OU BALADAS

 FREQUÊNCIA EM BAILES OU BALADAS		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	28%	44%
Não	72%	56%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 20- FREQUÊNCIA EM BAILES OU BALADAS



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

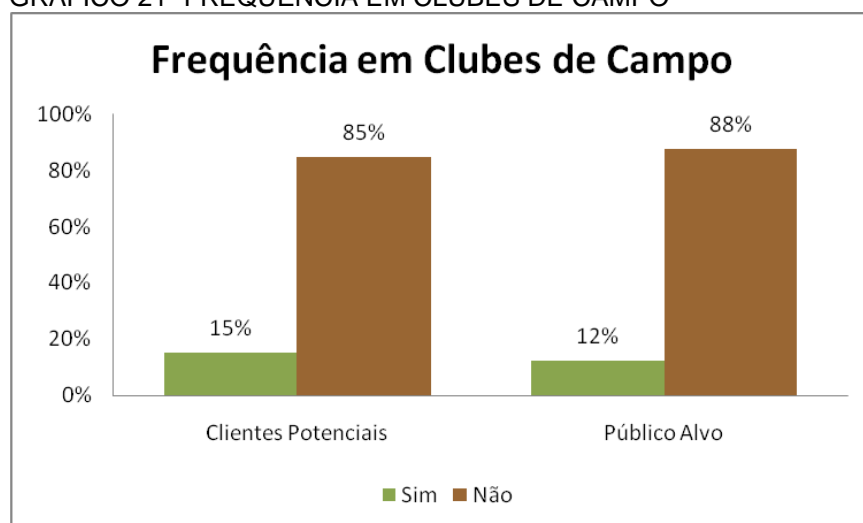
O quadro 21 demonstra que a frequência em bailes ou baldas entre os clientes potenciais chega a 28% e entre o público-alvo chega a 44%, dado que pode ser verificado no gráfico 20. A justificativa mais apontada por aqueles que não participam foi para o público masculino o fato de não saberem dançar; e entre o público feminino a falta de companheiros para a dança. Justificando assim o Soutelo oferecer aulas de dança antes do baile para a terceira idade, inclusas nas atividades que serão oferecidas no Clube.

QUADRO 22- FREQUÊNCIA EM CLUBES DE CAMPO

 FREQUÊNCIA EM CLUBES DE CAMPO		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	15%	12%
Não	85%	88%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 21- FREQUÊNCIA EM CLUBES DE CAMPO



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

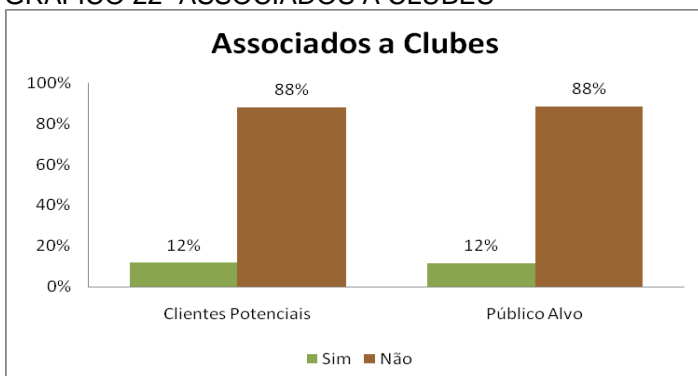
O quadro 22 demonstra que os entrevistados pouco frequentam Clubes de Campo, destacando uma maior participação entre os clientes potenciais, conforme mostra o gráfico 21. A justificativa entre os dois públicos que não frequentam, foi o alto custo e a falta de Clubes de Campo nas regiões em que os mesmos residem, ou o desconhecimento quanto à existência destes.

QUADRO 23- ASSOCIADOS A CLUBES

 ASSOCIADOS A CLUBES		
Respostas	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	12%	12%
Não	88%	88%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 22- ASSOCIADOS A CLUBES



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

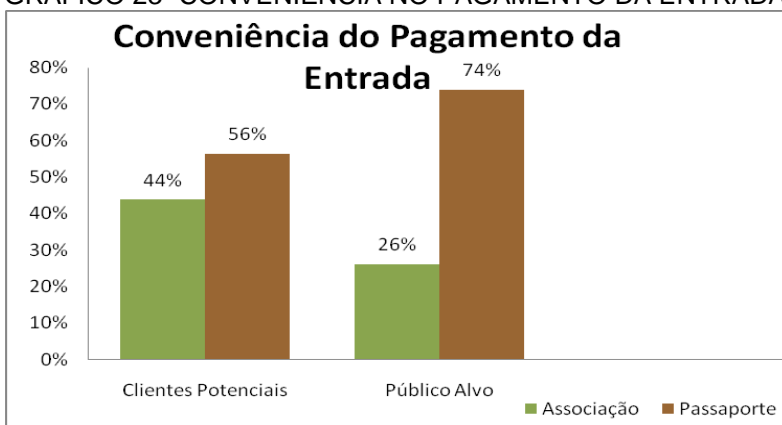
O quadro 23 mostra que os entrevistados, em sua maioria, não são sócios de nenhum tipo de Clube, dados ilustrados no gráfico 22. Porém da pequena porcentagem que declara ser associado a algum Clube, os nomes que mais aparecem são: Acqua Park, Araucária Clube de Campo e ASPP, respectivamente. Em geral, a justificativa para aqueles que se disseram não sócios, foi à falta de interesse no pagamento mensal para uso esporádico e o custo alto em se associar. Razão pela qual o Soutelo optou inicialmente apenas por passaportes diários e possíveis pacotes de serviços, e não a associação.

QUADRO 24- CONVENIÊNCIA NO PAGAMENTO DA ENTRADA

 CONVENIÊNCIA NO PAGAMENTO DA ENTRADA		
Pagamento da Entrada	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Associação	44%	26%
Passaporte	56%	74%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.


GRÁFICO 23- CONVENIÊNCIA NO PAGAMENTO DA ENTRADA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

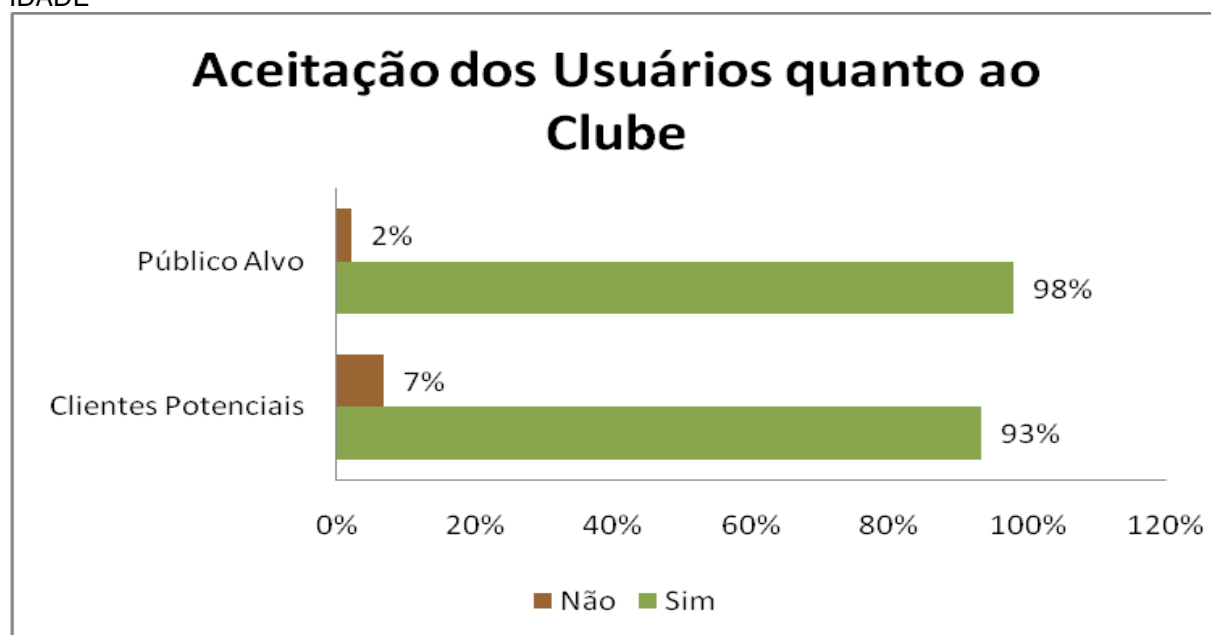
É possível observar no quadro 24 que o público-alvo prefere passaporte diário como forma de pagamento de entrada, porém os clientes potenciais ficaram divididos entre as duas opções, conforme ilustrado no gráfico 23. Indicando que deverá haver uma reavaliação das sócias quanto à implantação de mais esta forma de pagamento, com relação ao acesso ao Clube posterior à sua abertura.

QUADRO 25- ACEITAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CLUBE DE CAMPO PARA TERCEIRA IDADE

 ACEITAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CLUBE DE CAMPO PARA TERCEIRA IDADE		
Resposta	% Clientes Potenciais	% Público-Alvo
Sim	93%	98%
Não	7%	2%
Total	100%	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 24- ACEITAÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO CLUBE DE CAMPO PARA TERCEIRA IDADE




FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

Com relação à aceitação dos usuários quanto ao Clube de Campo para a terceira idade, ilustrado no quadro 25, o resultado foi satisfatório para o negócio proposto, pois apenas 7% dos clientes potenciais, e 2% do público-alvo não iriam a um Clube de Campo adaptado para a terceira idade, conforme ilustrado no gráfico 24.

Os entrevistados também foram questionados quanto aos fatores que os influenciam na busca por locais de lazer, em suma o público-alvo procura conviviabilidade e momentos de prazer, e os clientes potenciais preferem diversão e tranquilidade. Os idosos estão mais preocupados em realizar aquilo que não tiveram tempo enquanto se preocupavam mais com filhos e trabalho, e hoje se preocupam com a qualidade de vida e o convívio social. Porém os clientes potenciais buscam a tranquilidade, sair do turbulento cotidiano e se aproximarem de suas famílias.

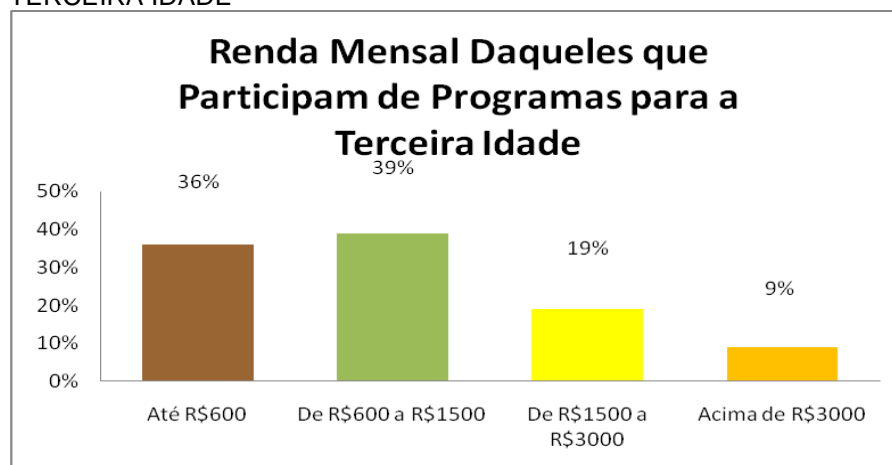
d) Cruzamento de Dados;

QUADRO 26- RENDA MENSAL DAQUELES QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE

 RENDA MENSAL DAQUELES QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE		
Renda Mensal	Participam dos Programas	%
Até R\$ 600	16	36%
De R\$ 600 a R\$ 1500	17	39%
De R\$ 1500 a R\$ 3000	07	16%
Acima de R\$ 3000	04	9%
Total	44	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 25- RENDA MENSAL DAQUELES QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE




FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

O resultado obtido do cruzamento dos dados realizado entre a renda mensal dos entrevistados que declararam participar de programas para terceira idade, ilustrado no quadro 26 é relevante, pois comprova que a maioria do público que

participa dos programas governamentais para o idoso, possui renda inferior a R\$ 1500,00.

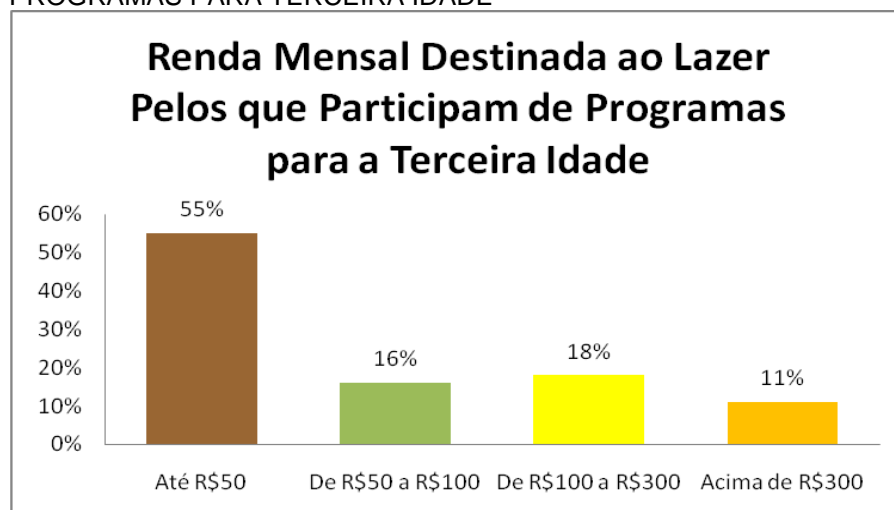
A partir destas informações, percebe-se que os programas atingem todos os públicos, porém em sua maioria os níveis mais baixos de renda. Esse fator, ilustrado no gráfico 25, demonstra que os programas governamentais de lazer para o idoso, são concorrentes do Clube, porém não oportunizam a participação dos clientes potenciais, criando uma oportunidade de mercado, não somente ao público-alvo, mas também aos clientes potenciais.

QUADRO 27- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER PELOS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE

 RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER PELOS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE		
Renda Mensal Lazer	Participam dos Programas	%
Até R\$ 50	24	55%
De R\$ 50 a R\$ 100	07	16%
De R\$ 100 a R\$ 300	08	18%
Acima de R\$ 300	05	11%
Total	44	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 26- RENDA MENSAL DESTINADA AO LAZER PELOS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS PARA TERCEIRA IDADE




FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

O quadro 27 demonstra que mais de 50% do público-alvo participa de programas governamentais, e destinam ao lazer o mínimo de renda possível mensalmente.

Conforme ilustrado no gráfico 26, o fato das pessoas destinarem pouca

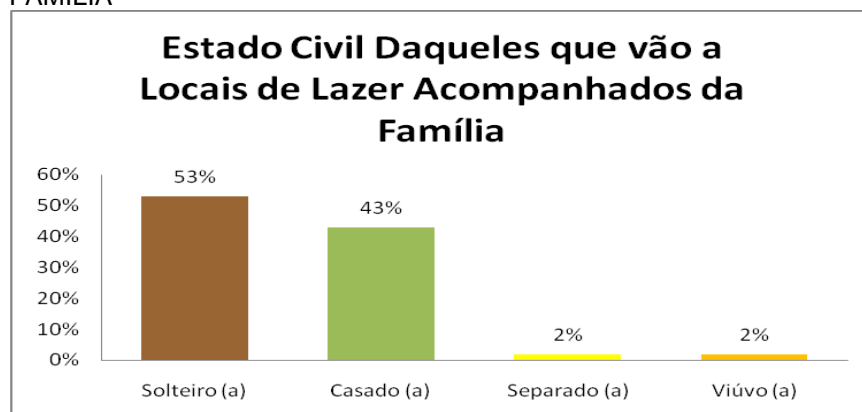
renda ao lazer é motivado pela participação em programas governamentais de lazer para o idoso, que não visam lucro. Porém do total dos entrevistados apenas 18% participam de programas para terceira idade, 52% conhecem, mas não participam, e 30% declararam não conhecer programas de lazer para o idoso, conforme ilustrado no gráfico 19. Isso demonstra um ponto positivo à viabilidade do negócio, pois a minoria que participa desses programas, de acordo com justificativas dos entrevistados, dizem que os programas não têm estrutura adequada e atividades semanais, como eles gostariam.

QUADRO 28- ESTADO CIVIL DAQUELES QUE VÃO A LOCAIS DE LAZER ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA

 ESTADO CIVIL DAQUELES QUE VÃO A LOCAIS DE LAZER ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA		
Estado Civil	Vão a Locais de Lazer com a Família	%
Solteiro (a)	56	53%
Casado (a)	45	43%
Separado (a)	02	2%
Viúvo (a)	02	2%
Total	105	100%

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

GRÁFICO 27- ESTADO CIVIL DAQUELES QUE VÃO A LOCAIS DE LAZER ACOMPANHADOS DA FAMÍLIA



FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

De acordo com o quadro 28, da amostra, 53% dos solteiros dos clientes potenciais declararam ir a locais de lazer acompanhados de pessoas de sua família. Sendo esse um fator relevante a ser aplicado no Marketing da empresa, pois o Clube deve ser visto como um local familiar, adaptado tanto ao público-alvo quanto ao restante da família. O gráfico 27 mostra que os solteiros ultrapassaram em 10% os casados, indicando que o solteiro apesar de não ter um companheiro, não sai

apenas com amigos, priorizam a diversão em família, fator propício a ideia inicial do negócio, oferecendo atividades para toda família.

3.1.4.1.2 Pesquisa de Mercado Soutelo Clube de Campo: Concorrentes

É de fundamental importância a identificação de quem são os concorrentes reais e potenciais de cada empreendimento. Assim como afirmam Kotler e Keller (2006), não se verifica a concorrência apenas pelo seu aspecto setorial, em que se contemplam empresas que oferecem produtos substitutos, e sim pelo seu aspecto de mercado, em que as empresas competidoras são aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.

Esta pesquisa exploratória contemplou três empresas. O número de empresas pesquisadas foi limitado, pois nenhum Clube de Campo na região de Araucária – região de estudo para implantação do Soutelo, possui o foco voltado para a terceira idade, por isso, foram considerados concorrentes os clubes que proporcionam ao nosso público-alvo o lazer que procuram. Por ser uma pesquisa qualitativa, decidiu-se analisar os mais próximos à região estudada para instalação do projeto, definindo o universo a ser pesquisado em três clubes recreativos: Araucária Clube de Campo, Araucária Acqua Park e Santa Mônica Clube de Campo, com o intuito de obter informações relevantes e dar suporte à estratégia de marketing do Soutelo. O período de realização da pesquisa com os concorrentes foi de 21 a 28 de janeiro de 2015:

a) Objetivos;

O objetivo geral deste estudo é investigar as principais informações coletadas na análise de concorrentes realizada nas empresas pesquisadas, sendo assim, o público-alvo da pesquisa são os concorrentes.

Os objetivos específicos são: conhecer os concorrentes, seus pontos fortes e fracos.

Objetivos secundários:

1. Identificar os principais concorrentes;
2. Analisar seus produtos e serviços disponíveis;

3. Analisar a precificação de produtos e serviços, e as formas de pagamento;
4. Analisar seus processos de produção: volume de vendas, eficiência, qualidade e custos;
5. Analisar seu processo de divulgação: mensagens, mídia utilizada, tipos de campanhas e promoções;
6. Analisar os recursos humanos: treinamentos, incentivos, qualidade dos serviços, atendimento, eficiência.
7. Analisar a estrutura: iluminação, localização, disposição do local, fachada, horário de funcionamento.

A coleta de dados foi realizada pelo método de observação, no qual consistiu em conversas informais com gestores e colaboradores das empresas, e anotações das percepções dos pesquisadores em cada questão levantada. As observações anotadas pelo pesquisador seguiram um roteiro semi-estruturado (Apêndice 2), consistindo em questões abertas e fechadas, no qual as questões fechadas forneceram informações ao estudo dos concorrentes da área de marketing e as questões abertas em conjunto com os comentários das questões fechadas subsidiaram os processos operacionais quanto a volume de vendas e necessidade de recursos humanos no processo.

b) Resultados da Pesquisa;

As informações coletadas serão apresentadas de acordo com as anotações realizadas pelos pesquisadores, seguindo o roteiro utilizado na aplicação da pesquisa, conforme demonstrado no quadro 1.


- Atendimento: em relação ao atendimento verificou-se que o Araucária Clube de Campo e o Araucária Acqua Park possuem atendimento pouco eficiente, pois não dispõem de mão de obra suficiente para a demanda, fazendo com que seus funcionários sintam-se sobrecarregados e desmotivados, ao contrário do Santa Mônica Clube de Campo que demonstrou atendimento de alta qualidade. Os três não possuem atendimento especializado com foco em um determinado público.

- **Produtos e Serviços:** em relação à variedade e qualidade de produtos e atividades, as três empresas analisadas demonstraram alguma variedade, porém sem direcionamento específico.
- **Preço:** este é o fator que exerce grande influência na decisão de compra do consumidor. De acordo com a pesquisa apenas o Araucária Acqua Park realiza promoções e descontos, e ainda disponibiliza aos clientes duas opções de pagamento: associação ou passaporte diário, seu preço é competitivo. Ao contrário do Araucária Clube de Campo e do Santa Mônica Clube de Campo que recebem apenas associados e possuem alto valor pelos seus títulos e mensalidade.
- **Divulgação:** todos os concorrentes analisados possuem este fator insatisfatório, utilizando apenas sites, nos quais faltam informações, sendo pouco atrativos; outdoor e faixas de rua.
- **Estrutura e Funcionamento:** os três possuem boa localização e estacionamento, porém nenhum deles possui estrutura totalmente adaptada à terceira idade, dispõem apenas de algumas rampas. O atendimento do Araucária Clube de Campo é de terça a domingo, das 9hs às 19hs (exceto no horário de verão), no Santa Mônica Clube de Campo o atendimento é realizado das 9hs às 19hs, de terça à sexta e no Araucária Clube acontece de terça a domingo das 09hs às 19hs.
- **Pontos Fortes e Fracos Observados:** de um modo geral os pontos fortes desses clubes são atrair um público diversificado, tradicionais para a sociedade de Araucária e região metropolitana de Curitiba, razoável gama de serviços, boa localização, e em alguns casos exclusividade aos seus associados. Com relação aos pontos fracos, estes são mais relevantes em relação à proposta inicial do Soutelo Clube de Campo: não possuem estrutura física e atendimento personalizado adequados às atividades da terceira idade, preço da mensalidade elevado quando comparado ao custo-benefício, não atende a demanda do público da terceira idade, faltam atividades com foco a este público (eventos) e ambiente muito agitado com todos os públicos, com muito ruídos, o que pode desagradar os clientes que buscam maior tranquilidade.

O quadro 29 demonstra as informações coletas dos concorrentes sobre o

volume de vendas, a fim de embasar a elaboração do planejamento de Produção do projeto Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 29- ESTUDO DOS CONCORRENTES DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 ESTUDO DOS CONCORRENTES DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO				
Concorrentes	Volume de entrada / dia		Volume de lanches vendidos / dia	
	Terça a Sexta	Sábado e Domingo	Terça a Sexta	Sábado e Domingo
Araucária C. Campo	50 pessoas	450 pessoas	40 lanches	380 lanches
Araucária A. Park	150 pessoas	800 pessoas	120 lanches	640 lanches
Santa M. C. Campo	240 pessoas	1000 pessoas	250 lanches	800 lanches

FONTE: Pesquisa de campo elaborada pela autora.

3.1.4.2 Conclusão da Pesquisa de mercado

Através do resultado obtido a partir da pesquisa realizada, pode-se observar dados relevantes para as diversas áreas da empresa: a de Planejamento Estratégico, por exemplo, poderá identificar quais as necessidades dos clientes potenciais, para investimentos posteriores. Os dados também contribuirão com a área de Produção, no auxílio da elaboração da estrutura, pois é possível verificar a demanda por churrasqueiras, pesque e pague, atividades esportivas, entre outros, considerados como forma de lazer pelos entrevistados.

Os dados evidenciam informações sobre o perfil dos clientes e sua aceitação com a proposta apresentada: um Clube de Campo direcionado à terceira idade. De modo geral, a maioria dos entrevistados frequenta locais de lazer acompanhados pela família, o que é propício para o negócio proposto, uma vez que seu foco é a terceira idade, entretanto possui atrativos para toda a família.

A pesquisa mostra que a maior parte dos idosos e seus responsáveis praticam algum tipo de exercício físico, o que predispõe a prática de atividades ao ar livre, pois quando questionados se gostam de atividades próximas a natureza, suas respostas foram quase unânimes positivas.

Quando questionados sobre sua preferência quanto ao tipo de pagamento (associação ou passaporte), as pessoas acima de 50 anos preferem em sua maioria passaporte, devido ao custo mensal, enquanto as pessoas com idade inferior a 50 anos ainda encontram-se divididas entre as duas opções, fato que pode levar até

mesmo a uma reavaliação por parte dos sócios em oferecer as duas opções de entrada.

Dentre os 368 questionários válidos, contabilizados no resultado da pesquisa, apenas treze pessoas (3,5%), disseram que não iriam a um clube de campo adaptado para a terceira idade, destes 8 (oito) são clientes potenciais e 5 (cinco) público-alvo. Portanto, conclui-se que o grau de rejeição em relação ao negócio é pequeno, sendo favorável ao Clube 96.5% do total de entrevistados, indicando sua aceitação.

Um fato levantado durante a pesquisa foi que os entrevistados com idade entre 50 e 59 anos em sua maioria não aceitam que estão chegando na faixa da terceira idade. E os entrevistados com idade acima dos 60 anos não concordam com a definição de terceira idade, pois se consideram ativos, e consideram que a palavra terceira idade não é melhor que “velho”, que ambos dizem respeito à inatividade. Porém em ambos os casos, essas percepções não influenciam no momento de participarem de eventos voltados à terceira idade, comprovado pela aceitabilidade ao Clube por ambos os públicos.

Com base no plano de negócio elaborado, observou-se que apesar do mercado de lazer ser bastante amplo dado à diversidade dos tipos de atividades relacionadas, hoje a segmentação em Clubes de Campo para terceira idade torna-se atrativo ao negócio.

O plano de negócio deve ser o guia na tomada de decisões, para não se desviar dos objetivos iniciais do projeto, deve ser flexível às novas realidades, ajustado regularmente conforme as novas oportunidades e ameaças, integrado a todo o Clube, assim poderá contribuir para o sucesso organizacional.

3.2 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing permite que a empresa defina suas ações, e gerencie seu relacionamento com o mercado, formulando ações específicas a fim de atingir suas metas e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Segundo Cobra (1992), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão, que por meio da análise do mercado é capaz de identificar as tendências de mercado, destacando as oportunidades que podem gerar mais resultados para a

empresa. O autor ainda afirma que o plano de marketing deve estar sempre atualizado, e sempre que necessário, adaptar-se com as mudanças constantes do mercado, além disso, deve servir também de base para todos os outros planos da empresa, sendo efetivo somente quando houver comprometimento por parte de todos. É através do plano de marketing que uma empresa pode definir resultados a serem alcançados por ela, bem como formular ações para gerar competitividade, adequando produtos e serviços ao seu mercado, provocando a satisfação dos seus clientes, fazendo com que assim a empresa obtenha ou mantenha posições de sucesso no mercado.

A vantagem competitiva nas organizações se dá com a identificação das necessidades de seus clientes. Para Kotler e Keller (2006, p. 04), marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Desta forma, para que as organizações apliquem corretamente o Marketing e os recursos que dispõem torna-se necessário a definição e aplicação de um Plano de Marketing.

O Plano de Marketing possibilita a análise da organização através de quatro elementos do chamado Composto de Marketing: Produto, Praça, Preço e Promoção.

No Soutelo Clube de Campo para cada item do composto será desenvolvido um plano distinto. Esse composto será importante para que o Clube possa analisar seus concorrentes, tomar ações preventivas, observar possíveis mudanças do mercado e fazer as adaptações necessárias.

3.2.1 Plano de Produtos

O objetivo de toda empresa é oferecer um produto ou serviço diferenciado, que se destaque no mercado por seus atributos e qualidade, ganhando a preferência dos clientes. Sendo assim, o produto ou serviço pode ser considerado como base de qualquer negócio. Kotler e Armstrong (1998) definem produto como algo que possa ser ofertado ao mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. Desta forma pode-se dizer que os clientes não compram os produtos somente por suas características físicas, mas sim pelo pacote de benefícios que terão com a aquisição. Com isto é possível associar o conceito que Levitt (1986) utiliza para produto, dizendo que estes são quase sempre combinações de partes físicas – tangíveis, e partes intangíveis – sem existência física.

O autor ainda diz que os produtos podem ser classificados com base em suas características de uso ou consumo, podendo ser: bens não duráveis, bens duráveis e serviços, conforme descrição a seguir:

Bens não duráveis: produtos tangíveis, aqueles que possuem características físicas, e que normalmente são consumidos em pouco tempo. Exemplos: cervejas, sabonetes, refrigerantes.

Bens duráveis: produtos tangíveis, normalmente usados durante um longo período de tempo. Exemplos: geladeira, ferramentas, vestuário.

Serviços: são atividades e benefícios ofertados ao mercado. Não possuem existência física, portanto são considerados intangíveis. Porém, apesar de intangíveis, os mesmos são produzidos e consumidos normalmente no momento que são produzidos. Exemplos: atividades de saúde e educação, serviços de reparos.

3.2.1.1 Serviços

Pode-se caracterizar o principal produto do Soutelo Clube de Campo, como prestação de serviços na área de lazer, sendo este com direcionamento para a terceira idade.

Segundo Kotler (1998, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Os serviços ofertados pelo Clube podem ser considerados como variáveis, pois a escolha do produto ficará a critério do cliente, levando em consideração aquele que melhor satisfaça sua necessidade naquele momento, havendo comodidade para alteração do serviço, sempre que necessário; e intangíveis, pois não poderão ser vistos ou tocados; e perecíveis, pois os mesmos serão produzidos e consumidos no mesmo momento.

Os clientes do Soutelo Clube de Campo contarão com estrutura adaptada em todos os ambientes do Clube, com rampas, barras de apoio, corrimão e piso antiderrapante.

Estacionamento amplo asfaltado e ruas com calçamento nivelado para evitar possíveis quedas e acidentes, com acesso a todos os ambientes.

Lanchonete com cardápio (Apêndice 3) desenvolvido por profissionais qualificados, com intuito de atender as necessidades dos clientes, levando em consideração suas restrições alimentares.

Piscinas com tamanhos distintos, podendo o cliente escolher a que melhor satisfaça seus desejos, além dos equipamentos dispostos para a utilização na mesma, duchas e quiosque de atendimento com funcionários qualificados.

Campos de futebol e quadras de areia com churrasqueiras (quiosques) para a realização de pequenas reuniões e confraternizações, e, além disso, o Clube promoverá torneios e campeonatos de futebol e vôlei para os idosos, estimulando a prática de esportes e integração entre eles.

O salão de festas poderá ser locado todos os dias após o encerramento das atividades principais do Clube, que será às 19hs, e durante o dia, poderá ser utilizado pelos clientes conforme disponibilidade, pois diariamente este será usado para a realização de aulas de dança, bailes, gincana, ginástica para a terceira idade, entre outras atividades.

Salão de jogos com mesa de tênis, sinuca, pebolim, além dos jogos educativos e de tabuleiros. Serão realizados torneios de jogos a fim de integrar e proporcionar a descontração e diversão de seu público. As crianças também terão um espaço reservado para sua diversão no Clube, o playground terá um espaço amplo com escorregador, carrossel, gangorra entre outros brinquedos.

Os clientes encontrarão um lago com pedalinho que também será utilizado para a prática da pesca. Ao redor deste lago estarão distribuídas algumas churrasqueiras para aqueles clientes que por ventura queiram consumir o peixe pescado ou realizar alguma confraternização; e bancos, para aqueles clientes que realizarão efetivamente a atividade da pesca ou para aqueles que queiram apenas apreciar o local.

O Soutelo também terá churrasqueiras (quiosques) amplas e cobertas distribuídas pelo Clube. Uma academia ao ar livre será instalada em suas dependências, para que seus clientes possam realizar atividades que proporcionem maior disposição e qualidade de vida.

Os clientes do Soutelo Clube de Campo que possuem algum tipo de limitação física terão a disposição um carrinho motorizado e adaptado para ajudá-los na locomoção entre os ambientes, proporcionando-lhes segurança e comodidade.

A estrutura do Clube contará com uma enfermaria equipada com profissional qualificado, a fim de auxiliar aqueles clientes que por ventura necessitem de monitoramento da pressão, do nível de glicose no sangue, e também para atender qualquer eventualidade que possa acontecer nas dependências do Clube. Além do apoio da equipe e estrutura da Sente Emergências Médicas que estará sempre a postos para o pronto atendimento em caso de emergências e imprevistos.

O Soutelo terá sistema automatizado em todas as suas dependências. Na entrada do Clube o cliente fará um cadastro com dados básicos como nome, data de nascimento e telefone; após finalização deste cadastro o mesmo receberá um cartão magnético que será sua identificação dentro do Clube. A cada serviço utilizado o mesmo entregará o cartão ao funcionário do Clube que fará o devido registro no sistema. O cliente só fará o pagamento dos serviços utilizados, na saída do Clube. Este sistema proporcionará aos seus clientes maior comodidade e segurança. E ao Clube, fornecerá informações importantes para a identificação do perfil de compra de seus clientes, que serão utilizadas para possíveis adaptações em serviços e produtos, bem como para criação de campanhas promocionais.

Além dos serviços apresentados, o Soutelo Clube de Campo contará com vasta área verde, com árvores frutíferas onde seus clientes poderão apanhar e consumir as frutas do pé, trilhas, pistas com calçamento para que seus clientes possam realizar caminhadas, mesas e bancos distribuídos pelo Clube para que seus clientes possam sentar para conversar, jogar xadrez, ou simplesmente apreciar momentos agradáveis em contato com a natureza.

Toda a estrutura do Soutelo foi redefinida, a fim de poder receber seus clientes, inclusive aqueles que possuem algum tipo de mobilidade limitada, com todo conforto e segurança, proporcionando-lhes momentos de alegria, diversão e descanso, sem preocupações relacionadas ao acesso, ou a falta dele.

A proposta do serviço apresentada pelo Soutelo é proporcionar a essa parcela da população considerada como terceira idade, o maior convívio e integração com a natureza, melhor qualidade de vida, aproveitar melhor o tempo que possuem e afastar os preconceitos. É uma parcela da população que é exigente e que cresce gradativamente - segundo dados apresentados pelo IBGE, que busca serviços de qualidade que atendam suas necessidades, conforme dados da pesquisa de campo realizada para verificar a viabilidade de implantação do projeto.

3.2.1.2 Marca

A marca pode ser considerada como a identificação da empresa, portanto este deve traduzir a imagem que a empresa deseja passar ao mercado.

Semenik e Bamossy (1995) definem marca como o “estabelecimento de um nome, termo, símbolo ou design que identifica o produto”. Segundo os autores a marca tem como objetivo diferenciar de forma clara o produto de uma empresa em relação aos produtos oferecidos por seus concorrentes. A marca é também responsável por expressar valores e benefícios que os produtos ou serviços de determinada empresa proporcionam aos seus clientes, tornando-a referência de satisfação no mercado de atuação, orientando e influenciando o comportamento de compra dos seus clientes.

O objetivo da marca “Soutelo”, que significa “pequeno bosque”, é demonstrar os benefícios que o lazer proporciona na vida das pessoas, especialmente na vida dos idosos - que estão atualmente cada vez mais ativos - através de uma proposta de atendimento diferenciado com estrutura adequada e qualidade, em meio à natureza e a família, amparada pela missão e visão do Clube, e, sobretudo pelos seus valores. Sendo assim, o Soutelo busca não apenas representar um serviço com a sua marca, busca incorporar um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis aos seus serviços, criando e aumentando valor percebido por seus clientes.

Segundo Cobra (1992), uma das principais características de uma marca, deve ser a fácil memorização visual, para tanto, o autor considera que as cores, as imagens e o logotipo desta exercem forte influência na atenção que é concedida pelos consumidores aos produtos e serviços de uma empresa.

3.2.1.3 Logotipo

As pesquisas de mercado e público-alvo são fontes de criação para o logotipo de uma empresa, permitindo que este ganhe identidade e traduza a imagem da empresa.

O logotipo segundo Semenik e Bamossy (1995) está diretamente ligado à marca da empresa, servindo de símbolo identificador visual daquele nome. O

logotipo de uma empresa deve ser desenvolvido com base nas informações do público-alvo, no seu mercado de atuação bem como nos objetivos estratégicos e conceitos definidos para a marca.

O logotipo do Soutelo Clube de Campo foi definido a partir do estabelecimento dos seus objetivos estratégicos, e desenvolvido pelos sócios com o auxílio de um profissional capacitado. Este servirá como principal elemento de identidade visual do Clube que o distinguirá dos demais, conforme ilustra a figura 1.

FIGURA 1- LOGOTIPO SOUTELO CLUBE DE CAMPO



FONTE: Elaborado pelas autoras com criação de Gracielly Leal Paiva – Designer Gráfico.

A proposta apresentada a partir do desenvolvimento do logotipo acima ilustrado é a associação da marca a um ambiente familiar e aconchegante, propício a prática de atividades que desenvolvam a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, em um cenário rico de belezas naturais.

3.2.1.4 Slogan

Além da marca e do logotipo, muitas organizações utilizam também o slogan para transmitir sua imagem.

Gomes, I. (2005, p. 34), define o slogan como uma “frase que ressalta o posicionamento e ajuda a transmitir essa imagem aos consumidores”. Segundo o

autor o slogan deve ser curto e de fácil memorização, podendo este ser modificado, porém não com frequência, pois deve seguir fielmente o posicionamento da empresa.

O Soutelo utilizará esta ferramenta a fim de transmitir a ideia central do negócio, para tanto o slogan utilizado será: **“O Lazer na sua Melhor Idade”**.

Com o slogan apresentado, o Soutelo pretende demonstrar o atual cenário do lazer, que está cada vez mais evidente na vida das pessoas: hoje as pessoas estão valorizando e buscando o lazer como fonte de bem estar e qualidade de vida. Além disso, pretende evidenciar o lazer como benefício na vida das pessoas com idade acima de 60 anos, considerada como a melhor idade.

3.2.2 Plano de Preço

O Preço de um produto deve ser definido em sua fase inicial, ou seja, quando sua estratégia está sendo elaborada. Quando uma empresa oferta o produto deve escolher o mercado em que irá atuar, com o pressuposto de que este produto venha satisfazer um desejo ou necessidade dos clientes desse mercado. Uma vez que estes clientes tiverem sua necessidade suprida, estarão dispostos a pagar um determinado valor monetário denominado preço.

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 254), “preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço”. Ainda segundo os autores, pode-se dizer que o preço em um sentido mais amplo, é o valor que os clientes trocam por uma soma de benefícios de um produto ou serviço, ou seja, quem irá determinar o preço do produto ou serviço é o “valor percebido” pelo cliente, e não a empresa. E, esta percepção de valor do produto ou serviço deve ser considerada pelas empresas, pois, como afirmam Schiffman e Kanuk, (2000, p. 124), “a maneira como um consumidor percebe um preço – alto, baixo, justo – tem forte influência tanto nas intenções de compra quanto na satisfação de compra”.

Na definição de preço é preciso analisar o produto novo ou redefinir um produto já existente. Segundo Corrêa e Corrêa (2009), existem duas variáveis capazes de analisar o preço de um produto: análise de valor, que é usada para um produto já existente, o mesmo avalia os vários componentes desse produto, pensado sempre como consumidor final e, para produtos em fase de lançamento usa-se a engenharia de valor, que também irá avaliar os componentes, porém o

mesmo poderá ter alterações, pois ainda está em sua fase de concepção.

De acordo com a descrição contida no parágrafo anterior, o Soutelo Clube de Campo terá seu preço definido pela engenharia de valor onde serão analisados todos os componentes dos seus produtos e serviços bem como o valor percebido pelos clientes.

Alguns fatores podem afetar a tomada de decisão de uma empresa em relação a sua política de preços, esses fatores podem ser a região ou país de comercialização do produto ou serviço, preço de mão de obra, custo com matéria prima e os concorrentes, e também os costumes de determinada população, e a forma de comunicação que será utilizada para cada região de atuação desse produto ou serviço.

Os concorrentes têm influência na definição dos preços. É preciso analisar seus produtos, serviços e ofertas, saber como os clientes percebem o preço e a qualidade de cada produto oferecido por eles. A partir do momento que as empresas passam a conhecer os produtos e ofertas do seu concorrente, elas podem usar essas informações como referência na elaboração do seu plano de preço.


Segundo Cobra (1992), existem várias estratégias que podem influenciar o preço de um produto (a estratégia premium, de penetração, de superbarganha, de preço alto, de qualidade média, de barganha, de “bater e correr”, de artigos de qualidade inferior, e de preços baixos), e cada empresa deverá identificar a que melhor se adéque à estratégia de Marketing por ela utilizada.

Inicialmente, o Soutelo utilizará a estratégia de penetração, que segundo Cobra (1992), é utilizada para produtos de alta qualidade e preço médio. O objetivo desta estratégia é obter rápida penetração no mercado. O Soutelo Clube de Campo entrará no mercado oferecendo produtos de alta qualidade e preços competitivos. Os serviços e atendimento diferenciados e de qualidade buscam obter rápida penetração no mercado de atuação.

O preço a ser praticado pelo Soutelo será estabelecido com base na análise das pesquisas realizadas com os concorrentes, levando em consideração os preços e serviços oferecidos pelos mesmos, e com os clientes para verificar a aceitabilidade dos preços a serem praticados. Sendo assim, o preço do Clube não estará acima dos praticados pelo mercado, descrito como pode ser observado no quadro 30, porém seu diferencial estará na qualidade e diferenciação dos produtos e serviços

por ele oferecidos. Após ter seus produtos reconhecidos no mercado, a estratégia de preço será reavaliada, podendo ser utilizada outra para manutenção da qualidade e imagem da empresa.

QUADRO 30- PREÇOS

 QUADRO DE PREÇOS		
Item	Preço	Observações
Passaporte Diário (Dias normais)	R\$ 15,00	Valor inclui: piscinas, quadras (conforme disponibilidade), estacionamento, vestiário, local para caminhada, academia ao ar livre, pesque e pague (exceto materiais para a pesca), estrutura adaptada e playground.
Crianças até 6 anos	Entrada franca.	Mediante apresentação de documento.
Passaporte Diário (Para os idosos em dias de eventos)	R\$ 7,50	Valor inclui: piscinas, quadras (conforme disponibilidade), estacionamento, vestiário, local para caminhada, academia ao ar livre, pesque e pague (exceto materiais para a pesca), estrutura adaptada e playground, além do local do evento.
Salão de festas	R\$ 850,00	Preço por locação.
Salão de jogos	R\$ 1,50	Valor padrão. Por ficha.
Churrasqueiras	R\$ 35,00	Cada churrasqueira (quiosque).
Pedalinho	R\$ 5,00	Preço por pessoa.
Pesque e Pague	R\$ 8,00	Kg do peixe.
	R\$ 1,00	Locação vara bambu e isca.
Quadras	R\$ 200,00	Futebol. (locação após às 19hs). Locação de 2 horas por dia.
	R\$ 100,00	Vôlei. (locação após às 19hs). Locação de 2 horas por dia.

FONTE: Elaborado pela autora.

Existem adaptações que a empresa pode fazer a cerca do preço do seu produto; pois “as empresas não estabelecem um preço único, mas elaboram uma estrutura de preços que reflita variações” de diversos itens como demanda geográfica, segmento de mercado, época da compra, entre outros (KOTLER, 1998, p. 450). De acordo com o autor, as adaptações podem ser: preço demográfico, preço com desconto e concessões, preço promocional, preço diferenciado e preço de composto de produto. Desse modo, o Soutelo se utilizará das seguintes adaptações:

- **Descontos e concessões:** as empresas modificam seus preços como

recompensa do alto volume de compra e em épocas de baixa estação. Dentro deste contexto, existe o desconto por quantidade, onde é concedida ao consumidor uma redução no preço, quando há alto volume de compra. No Soutelo essa estratégia será utilizada quando houver a realização de excursões e passeios, resultando alto volume de compra.

• **Preço diferenciado:** estratégia de fixação de preço utilizada pelas empresas, onde o preço básico dos produtos é modificado de acordo com os consumidores, produtos, localizações, entre outros. Dentro desta estratégia existe o preço por segmento de consumidores: onde os preços cobrados para determinados grupos de consumidores são distintos. O preço por segmento no Soutelo é utilizado na taxa de entrada do Clube, onde os idosos terão direito ao pagamento da meia entrada em dias de realização de eventos, e crianças até 6 anos terão direito a entrada franca. E além deste, existe também o preço de ocasião, onde os preços são estabelecidos em determinadas épocas para atrair seus consumidores. Esta estratégia será utilizada no Soutelo nas épocas que a demanda será menor, como por exemplo, épocas de baixas temperaturas, onde os clientes poderão deixar de praticar seus exercícios ao ar livre. Seus preços serão reduzidos para que o negócio atraia novos clientes, mantenha os já existentes, pretendendo manter a estabilidade do empreendimento.

• **Preço de composto de produto:** estratégia de preço utilizada quando o produto faz parte de um composto. Dentro desta estratégia existe o preço composto, que é utilizado quando uma empresa cobra uma taxa fixa, mais uma taxa variável de uso. O Soutelo fará uso desta estratégia, pois haverá uma taxa para entrada no Clube, e para cada serviço utilizado em suas dependências será cobrada outra taxa – de acordo com o serviço utilizado. Existe também, o preço de pacote, quando as empresas reúnem um conjunto de serviços e estabelecem um preço para ele. No contexto do Soutelo esta estratégia será utilizada na definição do preço dos pacotes de serviços que serão oferecidos aos seus clientes.

Além de definir as estratégias a serem utilizadas para a fixação do preço, é importante que as empresas saibam também o quanto seus clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço oferecido, podendo assim contribuir para o sucesso na definição estratégica a ser utilizada.

3.2.2.1 Formas de Pagamento

Com o intuito de proporcionar maior comodidade aos seus clientes na hora do pagamento, o Soutelo irá aceitar todos os cartões de débito e crédito – crédito 30 dias, bem como todos os cartões refeição.

O Soutelo Clube de Campo busca não somente oferecer preço que esteja acessível aos clientes, mas também oferecer soluções em produtos e serviços que supram as suas necessidades e superem suas expectativas, agregando valor aos produtos e serviços oferecidos por ele. Sendo assim, a estratégia de preço deve ser sempre reavaliada a fim de verificar sua eficácia para o empreendimento.

3.2.3 Plano de Promoção

Para que uma empresa possa tornar seu produto conhecido e criar um incentivo de compra aos seus clientes é necessária a realização da promoção deste produto. “Promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 583). Assim conclui-se que a promoção consiste em apresentar ao cliente os atributos e benefícios de um produto aos clientes, convencendo-os na aquisição e consumo do mesmo.

O plano de promoção terá papel importante para o Soutelo Clube de Campo, pois o mesmo o auxiliará na criação de valor para os seus clientes, fornecendo a eles informações que estimulem a tomada de decisão de compra.

O composto de promoção possui cinco elementos que auxiliam a empresa na criação da marca, tornando seus produtos e serviços desejados pelo mercado. Esses elementos podem ser: a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas, relações públicas e o marketing direto.

O plano de promoção utilizado pelo Soutelo está apresentado no quadro 31.

QUADRO 31- PLANO DE PROMOÇÃO

 PLANO DE PROMOÇÃO		
Serviço	Custo	Descrição
Site Oficial	R\$ 72,32	Domínio R\$ 29,00 / ano. Hospedagem site R\$ 19,90 mês. (com e-mail marketing, mensagens grátis). Manutenção do site R\$ 50,00. Empresa contratada: JooVah.
Rádio	R\$ 24.360,00	Mensal. Veiculação mensal na rádio MASSA FM, de segunda a sexta feira, totalizando 180 inserções mensais de 30”.
Panfletagem	R\$ 200,00	Mensal. 5000 panfletos tam. 10X21, com entrega feita por 2 pessoas inclusa. Empresa contratada: PANFLETAGEM CURITIBA.
Outdoor	R\$ 2600,00	Mensal. Para 5 Outdoors, veiculados por 14 dias. Empresa contratada: RPO OUTDOOR.
Venda Pessoal	232,50	Material de apoio: cartão de visita, impressão de material institucional e promocional. Empresas contratadas: JET SET GRAF e ELLO GRÁFICA respectivamente.

FONTE: Elaborado pela autora.

3.2.3.1 Propaganda

A propaganda é uma ferramenta utilizada para consolidar a imagem e a marca das empresas. São normalmente anúncios veiculados nos meios de comunicação de massa pagos. Essa comunicação permite às organizações apresentar seus produtos e serviços aos seus clientes e informá-los sobre seus benefícios e vantagens, através de vários canais de mídia como TV, rádio, internet, outdoor, panfletagem, entre outros, pretendendo com isso, influenciar na decisão de compra dos clientes. (GOMES, I., 2005)

O Soutelo utilizará vários canais de comunicação para apresentar seus produtos e serviços aos seus clientes, bem como veicular suas promoções para atrair novos clientes podendo destacar a Internet, o Rádio, a Panfletagem e Outdoors. Os custos inerentes a cada um estão descritos no quadro 31.

3.2.3.1.1 Internet

O Soutelo Clube de Campo terá um site oficial onde a empresa irá apresentar sua estrutura e serviços, bem como seus diferenciais no mercado, layout no apêndice 4. Neste site, os clientes poderão encontrar informações sobre a

localização e contatos da empresa, preços dos serviços e pacotes oferecidos, horário de atendimento, solicitar informações mais detalhadas a cerca de determinado produto ou serviço.

Os clientes também poderão efetuar reservas, inscrições em aulas de dança, ginástica, campeonatos realizados, entre outros serviços, online, conforme apêndice 5. O site também possibilitará ao cliente um canal de comunicação direto com a empresa, que por sua vez, analisará todas as informações solicitadas e sugestões oferecidas, e os retornará para informar a solução identificada para determinado problema ou questionamento, e para agradecer as sugestões e elogios por eles apresentados, demonstrando aos seus clientes a qualidade nos serviços prestados e o valor que possuem para a empresa, dessa forma a empresa irá elevar a sua credibilidade com seus clientes e conseqüentemente com o mercado.

Além do site, o Soutelo também estará presente nas redes sociais – Facebook, Youtube, Twitter, Whatsapp, sempre atualizando seus clientes sobre as novidades do Clube. As redes sociais permitirão ao Soutelo uma maior interação com seus clientes, o retorno de algumas solicitações poderá acontecer simultaneamente, saber o que os clientes divulgam e falam sobre a empresa (serviços oferecidos, atendimento, qualidade) além da divulgação dos pacotes e serviços oferecidos pelo Clube, como também as promoções vigentes.

3.2.3.1.2 Rádio

Com base no planejamento estratégico, o objetivo do Soutelo Clube de Campo é divulgar seus produtos e serviços ao maior número de clientes. A fim de dar prosseguimento a esta estratégia realizou-se uma pesquisa entre as rádios de Curitiba e região com o objetivo de identificar a audiência, área de abrangência, e faixa etária dos ouvintes. Após a identificação das rádios que melhor atendem aos requisitos demandados pelo Soutelo e informações do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE, concluiu-se que a rádio MASSA FM tem maior audiência entre o público que o Soutelo pretende atingir, além de abranger as áreas que o Clube atenderá inicialmente: Araucária, Contenda, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, Campo Largo, Balsa Nova e Curitiba. Desta forma, a rádio escolhida

para veiculação de ações institucionais e promocionais do Soutelo Clube de Campo será a MASSA FM.

Os comerciais do Soutelo terão duração de 30 segundos, e serão veiculados diariamente entre os intervalos da programação da rádio, a fim de maximizar o número de ouvintes independente da preferência do ouvinte pela programação da rádio.

3.2.3.1.3 Panfletagem

O Soutelo também utilizará a panfletagem como forma de propaganda (modelo de folder no Apêndice 6). Será contratada uma empresa especializada que ficará responsável pela produção e distribuição dos mesmos, de acordo com os locais estratégicos estabelecidos pelo Soutelo Clube de Campo.

3.2.3.1.4 Outdoor

Devido o local de estudo para a implantação do Soutelo Clube de Campo estar próximo à rodovias com grande fluxo de veículos, a utilização de Outdoor possibilita uma melhor visualização despertando a curiosidade dos que por ali trafegam. O nome do Clube terá maior destaque facilitando a memorização visual, possibilitando posteriores buscas em outros canais de comunicação.

3.2.3.2 Venda Pessoal

A venda pessoal permite a interação pessoal do cliente com o vendedor. Possibilitando o retorno imediato das solicitações dos clientes, bem como o ajuste na comunicação de acordo com as necessidades do momento. Por permitir essa interação com o cliente, o vendedor tem a oportunidade de influenciar suas opções de compra. (GOMES, I., 2005)

Todos os funcionários do corpo administrativo do Soutelo Clube de Campo, terão total conhecimento dos produtos e serviços que o Clube oferecerá, fazendo com que assim os mesmos possam identificar os serviços que melhor atendem as


necessidades dos clientes em determinados momentos. Esse atendimento diferenciado irá gerar maior satisfação nos seus clientes, e conseqüentemente, aumentar o volume de vendas e melhores lucros.

3.2.3.3 Promoção de Vendas

A promoção de vendas é uma ação de marketing, podendo ser de mídia ou não, a qual exerce influência por um período preestabelecido sobre o cliente, com o intuito de criar uma necessidade imediata para ele, ou seja, o objetivo da promoção de vendas é de incrementar rapidamente a venda de um produto ou serviço. Entre os diversos tipos de promoção de vendas, estão os descontos, concursos, as promoções nos pontos de vendas, sorteios, brindes entre outros. (GOMES, I., 2005)

O Soutelo oferecerá aos seus clientes pacotes que incluem diversos serviços, adaptando-se de acordo com a necessidade do cliente, ou que melhor se adapte de acordo com o que ele precise naquele determinado momento. Os principais pacotes oferecidos pelo Soutelo Clube de Campo estão apresentados no quadro 32.

QUADRO 32- PACOTES DE SERVIÇOS

 PACOTES DE SERVIÇOS	
Pacote	Serviços Inclusos
Caminhada, Aulas de Dança e Ginástica	Acesso livre às pistas de caminhada, piscinas, aulas de dança, ginástica, academia ao ar livre, área do pesque e pague (exceto material de pesca e peixe pescado), acesso à lanchonete e estacionamento gratuito.
Churrasqueiras	Meia entrada para os convidados (máximo 20 pessoas) e estacionamento.
Salão de Festas	Estrutura do salão, entrada franca e estacionamento para todos os convidados (máximo 484 pessoas), no período noturno.
Parcerias	Parcerias com empresas: funcionários das empresas terão desconto na entrada e serviços utilizados. Para eventos de final de ano, o salão de festa e o salão de jogos terão preço diferenciado. Parcerias com associações: entrada com preço diferenciado, e pacotes de serviços exclusivos.
Quadras	Locações após às 19hs. Churrasqueira (quiosques) próxima à quadra locada, vestiário, acesso à lanchonete e estacionamento gratuito.

FONTE: Elaborado pela autora.

Caso seja identificada a necessidade da criação de algum pacote específico para determinados clientes, a Analista de Marketing agendará uma visita para conhecer as necessidades destes clientes, e apresentar os serviços que o Soutelo possui, para então definirem juntos pacotes que melhor atendam as expectativas dos seus consumidores, e que sejam também viáveis para o Clube.

3.2.3.4 Marketing Direto

A conquista de clientes e a manutenção do relacionamento com estes, podem ser realizadas através da análise das informações contidas nos bancos de dados das empresas. A partir destes dados as organizações conseguem ter conhecimento sobre o perfil de seus consumidores facilitando a criação de uma ação estratégica direcionada a eles. Semenik e Bamossy (1995) definem o marketing direto como uma ferramenta que utiliza um ou vários meios de comunicação para estabelecer relacionamentos com os clientes e obter respostas mensuráveis das ações tomadas. Através da utilização de um banco de dados, é possível extrair informações pessoais e histórico de compra dos clientes, podendo gerar novas oportunidades para estes e para a empresa. Como consequência disso, pode-se retomar e fidelizar relacionamentos com os clientes.

O Soutelo Clube de Campo utilizará um sistema automatizado capaz de gerar um banco de dados, através do qual é possível extrair as informações do histórico de compra, bem como principais serviços utilizados pelos seus clientes para a criação de ações que visem a adaptação de serviços conforme a necessidade percebida ou criação de novos serviços que atendam às demandas de seus clientes.

3.2.4 Plano de Ponto de Venda

Para que as empresas possam vender seus produtos e serviços, elas devem definir como o tornarão conhecido, e como o entregarão aos seus clientes. Para tal é necessário que as organizações façam um planejamento a cerca da distribuição dos produtos e serviços que serão oferecidos aos seus clientes.

O plano de distribuição demonstra como as empresas colocarão seus produtos e serviços à disposição dos seus consumidores. A localização e estruturas adequadas são importantes para o negócio, assim como os canais de distribuição que somados à localização serão fatores determinantes para levar ao cliente o que ele procura. (GOMES, I., 2005)

A localização é tida como importante ferramenta de comercialização. Esta deve ser analisada estrategicamente a fim de proporcionar à empresa maior eficiência no atendimento do público-alvo, bem como seus clientes potenciais. Para Moreira (1998), a localização de uma empresa é a base de operações e fabricação de produtos ou serviços prestados, bem como a base de administração do empreendimento. Para determinar a localização, as empresas também devem considerar os custos, facilidade e necessidade dos clientes bem como a demanda.

O estudo a cerca da localização do Soutelo Clube de Campo teve como base a pesquisa de campo realizada e dados coletados da pesquisa do IPARDES, de acordo com CENSO 2014, onde verificou-se significativa concentração da população idosa na região metropolitana de Curitiba e a necessidade de um empreendimento que suprisse a deficiência do lazer para essa parcela da população na região de Araucária e proximidades. Além das pesquisas mencionadas, levou-se em consideração também os fatores de localização avaliados e analisados pela área de produção, descritos na página 112, item fatores de localização, podendo destacar a proximidade com o cliente, acessibilidade e espaço físico.

A proximidade com o cliente diz respeito a estar perto dos seus clientes, principalmente do cliente externo. Como resultado da análise da pesquisa realizada, Araucária foi eleita o melhor lugar para a instalação do Clube, visto que a maior concentração do público-alvo se dá na própria região e em regiões próximas.

A acessibilidade e espaço físico foram avaliados levando em consideração a estrutura já existente no ambiente, o que possibilita apenas uma reestruturação, de modo a tornar confortável a acessibilidade daqueles que possuem algum tipo de dificuldade de locomoção. O espaço que o Clube dispõe também possibilita possíveis ampliações futuras de suas instalações, proporcionando ao Soutelo Clube de Campo a oferta de uma gama de serviços cada vez maior, com a estrutura, ambiente adequado e atendimento diferenciado aos seus clientes. A proximidade com o terminal rodoviário, pontos de táxi e fácil acesso pela BR, facilita o acesso ao

Clube, proporcionando maior agilidade, rapidez e satisfação aos clientes do Soutelo Clube de Campo.

Com base no contexto apresentado o local definido para a implantação do empreendimento foi em Araucária, região metropolitana de Curitiba– PR, na Rua Francisco Galarda, 672, no bairro Thomaz Coelho, próximo ao terminal rodoviário Angélica.

3.2.5 Estrutura de Comercialização

A estrutura de comercialização diz respeito à forma como os produtos de uma empresa chegarão aos seus clientes. Isto é possível através de uma série de canais disponíveis às empresas, tais como os vendedores internos e externos ou internet. (GOMES, I., 2005)

O Soutelo Clube de Campo utilizará seus vendedores internos e externos a fim de levar ao conhecimento dos clientes a estrutura de serviços proposta pelo empreendimento. Na sede do Clube os clientes poderão esclarecer suas dúvidas com o quadro funcional administrativo, que terão o apoio de material institucional e promocional, como tabelas de preço, e descrição dos pacotes de serviços, conforme quadro 32, promoção de vendas do plano de promoção, além da analista de marketing que fará a apresentação do Clube através de pequenos passeios, a fim de apresentar a estrutura adaptada e o atendimento diferenciado. Toda esta ação será realizada com atenção e paciência, interagindo com os clientes e auxiliando-os a avaliar e escolher os serviços que melhor atendam suas necessidades.

As vendas externas serão realizadas inicialmente pela analista de marketing, que focará principalmente em associações e empresas a fim de propor e fechar parcerias com o Clube. As visitas serão previamente agendadas pela analista junto aos clientes, e acontecerão com um roteiro pré-definido por região conforme a demanda. O objetivo destas parcerias é oferecer vantagens aos clientes do Clube, bem como prospectar os potenciais.

A internet será uma importante ferramenta para a comercialização dos serviços ofertados pelo Soutelo Clube de Campo. Apesar de haver uma resistência a novas tecnologias para esta por esta parcela da população, seus responsáveis utilizam-se desses meios para buscar informações de maneira rápida, possibilitando

uma tomada de decisão mais segura. Através do Site Oficial do Clube, os clientes poderão consultar e solicitar reservas de churrasqueiras (quiosques), quadras e salão de festas (conforme disponibilidade), matrículas em aulas de dança e ginástica; para tal, deverão preencher um cadastro com algumas informações pessoais como: nome completo, data de nascimento, e-mail e telefones para contato. Após a finalização deste cadastro os clientes receberão um código de acesso com sua respectiva senha, que possibilitará a escolha do serviço desejado. Após o término desta escolha, o cliente deverá imprimir a solicitação da reserva e levá-la até o Clube para que então possa realizar o pagamento e efetivar a reserva. O não pagamento da solicitação em até 24 horas fará com que automaticamente a mesma seja cancelada. Além disso, os clientes poderão conhecer toda a infraestrutura que o Soutelo oferece.

As redes sociais proporcionarão maior interatividade com os clientes, com retornos quase imediatos de suas solicitações e apresentação dos serviços oferecidos, além da divulgação de promoções. Através das redes sociais os clientes poderão solicitar reservas e cotações de pacotes especiais, agendar visitas e esclarecer suas dúvidas.

Os clientes poderão contatar o Soutelo Clube de Campo através dos seguintes canais:

Site Oficial: <http://www.soutelo.com.br>

E-mail: atendimento@soutelo.com.br

Twitter: @Soutelo

Facebook: Soutelo Clube de Campo

Msn: soutelo@hotmail.com

O telemarketing ativo e receptivo será uma ferramenta utilizada inicialmente pela analista de marketing, que, através do telemarketing ativo, fará contato com empresas, associações e instituições para agendar visitas a fim de apresentar os serviços e estrutura do Clube bem como ofertar pacotes especiais. O telemarketing receptivo será utilizado para o recebimento de ligações com solicitações de informações a respeito de preços praticados, serviços oferecidos, localização entre outros itens. Todos os colaboradores do setor administrativo do Soutelo estarão aptos a auxiliar os clientes nestas solicitações, porém, caso haja necessidade de

negociação ou solicitação de informações mais detalhadas, o colaborador responsável pelo atendimento fará a anotação dos contatos bem como todas as informações da solicitação do cliente, para que posteriormente a analista de marketing possa contatar o mesmo e agendar uma visita para o esclarecimento de todas as suas dúvidas.

Caso a demanda pela utilização do telemarketing tenha aumento significativo, será analisada a possibilidade da contratação de uma empresa especializada a fim de atender com maior qualidade as demandas existentes.

3.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

O futuro é imprevisível, e, para as empresas torna-se importante aproximar-se dos acontecimentos futuros. Para tal, surgem os cenários, que segundo Bethlem (2004, p. 183), são “sequencias hipotéticas de situações complexas construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão”, ou seja, são projeções elaboradas pelas empresas com o intuito de analisar o ambiente e detectar eventos e tendências que possam criar oportunidades e ameaças para a continuidade e crescimento da empresa visando um posicionamento mais favorável ao seu futuro.

Através de análises é possível definir a forma mais eficaz de implantar a estratégia da empresa. Com as constantes mudanças e inovações do ambiente, é fundamental a elaboração da análise de cenários para o processo decisório estratégico e para a gestão de riscos organizacionais.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a concepção dos cenários deve acontecer simultaneamente de modo que sejam desenvolvidos dois ou três cenários futuros, que irão estimular diferentes concepções e respostas para cada um deles.

A elaboração dos cenários demonstra possíveis alterações que poderão sofrer o ambiente externo, que afetarão o ambiente interno da organização, e, além disso, ajuda na formulação de estratégias e define ações para lidar com possíveis variáveis futuras no ambiente organizacional. Para Oliveira, D. (2010), “os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista”.

3.3.1 Cenário Otimista

No contexto político, o Governo Federal vem estimulando políticas de inserção de portadores de deficiência no mercado de trabalho e programas de qualificação profissional. Trazendo isso para o ambiente de negócio, torna-se otimista à medida que aumenta o número de pessoas economicamente ativas no mercado consumidor, elevando assim o poder de compra do cliente. O governo também vem melhorando a aposentadoria da população idosa, deixando essa população que tem mais tempo livre com mais dinheiro, considerando uma oportunidade investir no consumidor idoso.

Com o aumento da expectativa de vida e a queda da taxa de natalidade, o número de brasileiros com idade acima de 60 anos mais do que triplicará nas próximas quatro décadas, chegando a 64 milhões, projeta o IBGE (2015). Assim, o percentual da terceira idade na população passará dos 10% atuais para 29%. A legislação vigente, principalmente, a Política Nacional do Idoso e o Estatuto do Idoso marcam um movimento crescente em prol do que passou a ser reconhecido como direito de cidadania e como necessidade social e não mais simplesmente como benefício. Juntamente com a elevação do padrão esportivo do povo brasileiro, o fator lazer e entretenimento impulsionam o desenvolvimento da economia nacional.

A tendência de valorização do verde torna-se favorável ao Soutelo, pois há uma maior percepção e valorização de instituições “ecologicamente correta” por parte da sociedade. Sendo o Soutelo uma empresa preocupada com os princípios da qualidade e proteção ambiental, fator que influencia na decisão de compra do consumidor “ecologicamente correto”.

Em função do ambiente favorável que os fatos mencionados podem proporcionar ao Soutelo, pode ocorrer uma demanda superior à capacidade inicial apresentada pelo empreendimento. Diante deste cenário, os sócios adotarão um plano de contingência a fim de evitar a insatisfação dos seus clientes, fazendo com que assim a imagem da empresa não seja prejudicada.

Inicialmente será adotada a teoria da fila, detalhada no item capacidade produtiva (p. 126), área de produção, porém, caso não obtenha sucesso, o Soutelo agruparia seus clientes conforme interesses, verificando a real demanda para cada serviço. Posterior a isso criaria atividades específicas para cada um desses grupos,

utilizando uma agenda pré-definida para a prática destas atividades. Por exemplo: na terça-feira haverá atividades de ginástica laboral das 10hs às 11hs da manhã, e no período da tarde, das 13hs às 14hs aulas de dança e em seguida o baile da terceira idade. Caso o empreendimento não alcance o objetivo esperado com esta ação, a estratégia de preço será reavaliada pelos sócios a fim de delimitar a demanda de acordo com a capacidade que o Clube pode atender.

O objetivo desse plano de contingência é fazer com que o Clube atenda seus clientes, com o padrão qualidade proposto inicialmente.

3.3.2 Cenário Pessimista

Dentro do contexto político, são estabelecidas várias estratégias que abrangem atividades intelectuais, físicas e sociais do idoso. Pensando nisso, o Governo Federal do Brasil instituiu a Política Nacional do Idoso (Lei Federal nº 8.842, de 04-01-94), destinada não apenas àqueles que já estão idosos, mas também daqueles que irão envelhecer. Buscando colocar em prática, o Governo Federal, através do Ministério do Turismo, também interessado neste nicho de mercado, desenvolve programas de bem estar social direcionados à terceira idade, como o Viaja Mais Melhor Idade e o Programa Idoso em Movimento da secretaria municipal de esporte e lazer de Curitiba. O governo tem papel fundamental na implantação e execução de políticas sociais que possam dar qualidade de vida à população idosa, voltando-se para o que se considera um fenômeno social em expansão: os programas para idosos.

Tendo os idosos uma maior acessibilidade a esses programas, a efetividade e a qualidade dos mesmos podem afetar negativamente o desenvolvimento do negócio. Porém os programas governamentais não oportunizam a participação de crianças, jovens, adultos e portadores de deficiências, diferentemente do Soutelo que apesar do direcionamento para terceira idade, também oferecerá atividades que atendam as necessidades e desejos de toda a família.

Em um ponto de vista econômico, o aumento da inflação tem alto impacto no volume de vendas, em 2014 o Índice de Preço ao Consumidor Ampliado (IPCA), no Brasil, fechou em 6,5%, segundo relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), em março de 2015. Com essa crescente o poder de compra poderá ser

afetado à medida que o mesmo priorizará suas necessidades biogênicas, deixando para segundo plano suas necessidades hedônicas. A facilidade de concessão de crédito aumenta a possibilidade de novos concorrentes, podendo estes, redirecionarem seus recursos para o mesmo foco do Soutelo Clube de Campo.

Ao analisar estas variáveis citadas, verifica-se um ambiente desfavorável às atividades econômicas do Soutelo Clube de Campo, e, com base nessas informações faz-se necessário a criação de um plano de contingência, a fim de conhecer melhor tais variáveis, fazendo com que assim o Clube esteja preparado para enfrentar possíveis imprevistos, alterações ou variações ocorridas em seu ambiente interno, assim como no ambiente em que está inserido. Com base nessas informações o plano de contingência desenvolvido pelos sócios do Soutelo Clube de Campo contemplará a análise do ambiente interno e externo do Clube.

Através da análise do fluxo de clientes, os sócios poderão avaliar o ambiente interno do Clube, e identificar quais os serviços, dias e horários de atendimento que geram maior rentabilidade ao mesmo. Utilizando os resultados provenientes desta análise, os sócios poderão reavaliar a estrutura de serviços oferecidos pelo Clube bem como os melhores dias e horários para seu funcionamento, podendo estes sofrer ou não alterações ou reduções. A consequência das decisões tomadas pelos sócios da redução ou alteração em uma das variáveis internas apresentadas refletirá no quadro funcional do Clube, havendo probabilidade deste passar por uma reavaliação e reestruturação, acontecendo de forma imediata após a comunicação da decisão adotada. Se, de fato houver a necessidade de alteração no horário de atendimento ou reestruturação nos serviços e atividades do Clube, todos os seus clientes serão previamente informados através dos meios de comunicação a serem definidos pelos sócios.

Com base nas informações das variáveis do ambiente externo do Soutelo, verifica-se a possibilidade de parcerias do mesmo com as prefeituras de Curitiba e Araucária, para a definição, implantação e execução de novos programas direcionados a terceira idade, que oportunize também às suas famílias a prática destas atividades. Esta ação poderá proporcionar ao Soutelo a redução no preço de alguns serviços ofertados em detrimento destas parcerias, porém, apesar desta diferenciação, isso não acarretará prejuízo financeiro ao Clube, pois os preços irão respeitar o limite de custo operacional do mesmo. A facilidade na concessão do

crédito também pode ser favorável ao Soutelo à medida que pode servir de apoio em suas operações em períodos de crise.

O objetivo da implantação destas ações é fazer com que os custos operacionais inerentes ao empreendimento sofram reduções, influenciando diretamente o preço praticado pelo Clube. Paralelo a isso, através das parcerias com as prefeituras de Curitiba e Araucária, os sócios pretendem criar oportunidades e possibilidades significativas de oferta e venda dos serviços do Clube através da prospecção de clientes potenciais, auxiliando a estabilidade do negócio em períodos de crise.

3.3.3 Cenário Futuro

O reflexo dos avanços na medicina pode ser verificado nas taxas de longevidade da população, a média de expectativa de vida no Brasil hoje é de 68,6 anos, aumento de em média 2 anos e meio em relação aos anos 90. Estima-se que em 2020 essa expectativa, supere os 70 anos, segundo dados do IBGE. Ao considerar essas taxas, estima-se que até 2020 a população idosa poderá ultrapassar 30 milhões de pessoas, representando 13% da população total brasileira. Público cada vez maior, que se baseia no prazer proporcionado pelos produtos e serviços. Um novo consumidor preocupado com a saúde, bem estar e que está disposto a investir na qualidade de vida. Consumidor exigente, onde sua decisão de compra não se baseia no preço, mas no atendimento diferenciado, qualidade e conveniência. O lazer na vida destas pessoas não contribui apenas para amenizar os efeitos decorrentes do processo de envelhecimento, representa também uma importante mudança social, que compreende seus benefícios como a importância do relacionamento interpessoal que o lazer pode proporcionar ao idoso, transformando isso em motivação pessoal, minimizando os efeitos de isolamento involuntário.

Em um ponto de vista econômico, a redução ou o aumento da inflação tem alto impacto no volume de vendas, projeta-se que em 2016 o IPCA no Brasil, fechará em 5,1% (para mais ou para menos), dado apresentado no relatório divulgado pelo BACEN em março de 2015, índice considerado favorável ao Soutelo, visto que 2014 fechou o ano com índice de 6,5%, segundo dados do IBGE.

A pesquisa Carência Empresarial realizada pelo SEBRAE, em Curitiba e região metropolitana, demonstra a tendência do aumento progressivo da demanda por lazer nestas regiões, em especial aqueles que priorizem a tranquilidade e o atendimento individualizado.

Tais fatos apresentados, especialmente aqueles ligados às tendências da demanda pelo lazer, e a atual deficiência na oferta deste tornam-se favoráveis ao negócio proposto, pois tanto no ambiente atual como no ambiente projetado o Soutelo pode ser considerado pioneiro na oferta destes serviços que atendam a demanda aqui apresentada, tornando-se referência neste nicho de mercado. Em um cenário futuro, projetado em cinco anos, tais fatos farão com que o Clube tenha condições e demanda suficientes para ampliar a gama de serviços oferecidos, bem como sua capacidade produtiva com o mesmo padrão de qualidade apresentada inicialmente pelo mesmo.

As tendências de longevidade e de hábitos de consumo deste novo consumidor que aos poucos surge, demonstram o potencial deste nicho de mercado, e as oportunidades que o Soutelo terá atendendo e superando suas expectativas.

Considerando o sucesso do empreendimento no cenário projetado, este, inicialmente poderá ter sua estrutura ampliada sem a necessidade de aquisição de um novo imóvel, pois a área construída é pequena em relação a área disponível para utilização, mesmo respeitando as áreas de preservação ambiental, de acordo com as legislações vigentes.

Seguindo estas mesmas projeções, o Soutelo poderá se antecipar às necessidades de seus consumidores, na aquisição do terreno vizinho, se necessário, cujo mesmo faz divisa com o Clube, e assim dar seguimento às ampliações da estrutura e serviços, atentos às tendências de mercado.

3.4 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

É importante às organizações mapearem as variáveis que direta ou indiretamente possam afetar seus produtos ou serviços, desenvolvendo reflexões sobre os impactos e relações que as variáveis possam ter tanto no ambiente interno quanto no externo à organização. Este mapeamento deve ser feito através da análise do ambiente interno e externo. O diagnóstico estratégico, segundo Oliveira,

D. (2010, p. 63), busca verificar “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos”. Assim, o diagnóstico estratégico auxilia as organizações a monitorarem possíveis adaptações ou novas oportunidades que as mutações ambientais possam provocar em seu mercado de atuação.

As constantes mudanças no ambiente interno e externo das organizações fazem com que elas tenham que adequar e adaptar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades do mercado em determinados momentos. Isto contribui para possíveis mudanças no negócio e até mesmo a criação de vantagens competitivas, descobrindo novas oportunidades de mercado.

Para Maximiano (2000, p. 204), “a análise da situação estratégica é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização”. Desta forma, conclui-se que o resultado do diagnóstico estratégico é o que vai definir a estratégia a ser implementada pela organização.

O diagnóstico estratégico será importante para o Soutelo na definição de estratégias que crie maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, visto que o público-alvo e o mercado de atuação do Soutelo estão em constantes mudanças: o público-alvo por estar numa crescente, criando a demanda pelos serviços e o mercado do lazer atrelado à qualidade de vida, estar em evidência.

3.4.1 Análise da Matriz SWOT – F.O.F.A.

Para que as organizações possam criar ações estratégicas, faz-se necessário o estudo do seu cenário externo e a análise de sua realidade interna, para que desta forma as empresas possam identificar informações importantes que auxiliem na tomada de decisão. Para Churchill e Peter Junior (2000, p. 91), a análise F.O.F.A.– ou SWOT, em inglês - “é a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas”.

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) afirmam que “a análise de SWOT é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial”.

Sendo assim a análise de SWOT é uma ferramenta que proporciona uma visão ampla do ambiente interno e externo de uma organização, cada qual com

variáveis avaliadas de forma cautelosa e criteriosa, fazendo que a tomada de decisão seja eficiente e consistente.

Segundo Westwood (1996), os pontos fortes e fracos na análise são tidos como fatores internos, os quais a empresa tem controle, e, referem-se à organização em si e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças são fatores externos, os quais a empresa não tem controle algum.

No ambiente interno pode-se verificar duas variáveis: forças e fraquezas. O diferencial, os recursos que a empresa possui que geram vantagens competitivas em relação aos concorrentes são considerados como as forças que a organização possui. Os pontos vulneráveis da empresa em comparação com os concorrentes são considerados como fraquezas.

No ambiente externo, podemos identificar outras duas variáveis: as ameaças e oportunidades. As ameaças representam mudanças no mercado de atuação, como por exemplo: mudanças nos padrões de consumos, leis, regulamentos e concorrentes. Assim como as oportunidades de crescimento, lucratividade, fortalecimento da empresa, através de necessidades não satisfeitas do consumidor, aumento no poder de compra, tendências são consideradas como oportunidades.

Diante destes conceitos entende-se a análise de SWOT como uma ferramenta para análise de cenário, sendo a base para a gestão e planejamento estratégico de uma empresa.

3.4.1.1 Análise de SWOT do Soutelo Clube de Campo

O Soutelo fará uso da análise de SWOT, com o objetivo de enfatizar seus pontos fortes, analisar seus pontos fracos e avaliar as oportunidades e ameaças existentes em seu ambiente de atuação, conforme descrito no quadro 33, a análise de SWOT do Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 33- ANÁLISE DE SWOT DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 ANÁLISE DE SWOT DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	
FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES / FORÇAS	PONTOS FRACOS / FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atenderá a terceira idade com ambiente adaptado e com qualidade nos serviços. • Atendimento diferenciado com profissionais capacitados. • Opção de pagamento de acordo com a escolha dos serviços. • Localização de fácil acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência dos sócios no mercado. • Capital limitado devido ao alto investimento inicial. • Marca nova no mercado.
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Localização estratégica: as regiões próximas ao Soutelo possuem índices significativos de população idosa. • Tendências de valorização ao meio ambiente. • Nenhum concorrente na região atende o mesmo público-alvo. • Aumento crescente da demanda: atualmente o consumidor tem o lazer como prioridade e maior qualidade de vida. • Parcerias com empresas e associações para promoção de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes se direcionarem para o mesmo público-alvo do Soutelo. • Exigências legais rigorosas.

FONTE: Elaborado pela autora.

Com base nos resultados decorrentes da análise de SWOT, as sócias poderão localizar os pontos fortes da empresa e combiná-los com as oportunidades encontradas no ambiente, a fim de criar diferenciais de mercado, assim como criar ações preventivas através das ameaças e fraquezas identificadas, de modo que o Soutelo esteja preparado para possíveis desafios.

3.5 DEMAIS ESTUDOS ESTRATÉGICOS

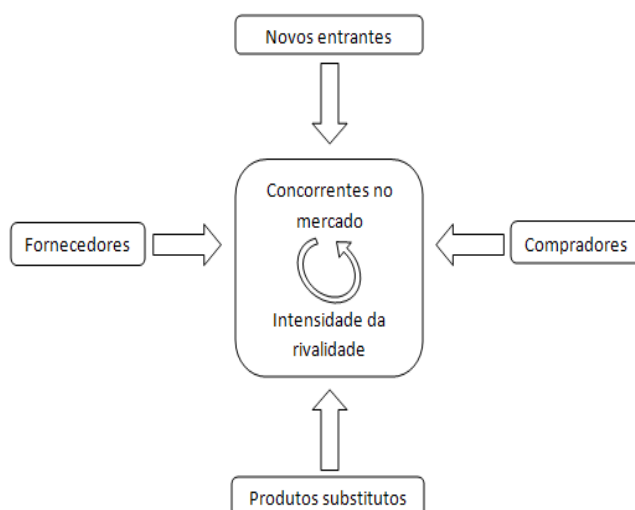
Para que os gestores de uma organização possam classificar as estratégias mais pertinentes ao negócio, faz-se necessário a análise de alguns estudos estratégicos, podendo citar as Cinco Forças de Porter e a Análise de Pestel. Os conceitos e a aplicação de cada estudo no projeto estão descritos na sequência.

3.5.1 Cinco Forças de Porter

A análise do ambiente externo de uma organização torna-se importante à medida em que verifica a situação atual desta no mercado, bem como sua posição desejada no futuro. O ambiente oferece às empresas oportunidades e ameaças. Diante disto, segundo Oliveira, D. (2010), cabe às empresas aproveitarem as oportunidades e combater as ameaças amortecendo-as ou adaptando-se à elas.

Segundo Bethlem (2004, p. 228), “cinco são as forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócio, as características da competição dentro dele e suas causas”. O modelo das cinco forças de Michael Porter pode ser observado na figura 2.

FIGURA 2- REPRESENTAÇÃO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER



FONTE: Elaborado pela autora (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Trata-se de um conjunto de forças que tem como finalidade analisar o ambiente externo de uma organização, avaliando a competitividade e atratividade do negócio ou de um produto, e identificar ações estratégicas futuras para se obter vantagem em relação aos concorrentes. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) o conjunto dessas forças é formado por:

- 1. Rivalidade entre os concorrentes:** refere-se à agressividade dos concorrentes que vendem o mesmo produto ou serviço. Evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de

novos produtos, gama de serviços oferecidos ao consumidor ou melhoria nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar a participação da empresa, em um determinado mercado. A intensidade da rivalidade é forte quando: há um grande número de concorrentes, e a diversidade destes é grande, a taxa de crescimento do mercado é baixa, os custos fixos são altos, há pouca diferenciação do produto, as barreiras de saída e as apostas estratégicas são altas.


- 2. Ameaça de novos entrantes:** possibilidade do surgimento de novas empresas constituídas e empresas já existentes no mercado que possam se tornar concorrentes diretos. A ameaça de um novo concorrente depende da existência de barreiras de entrada e da reação das empresas já existentes, ela é alta quando: a diferenciação do produto é pequena, a exigência de capital e os custos de troca são baixos, o controle dos canais de distribuição é pequeno e o subsídio do governo é de fácil acesso.
- 3. Ameaça de produtos substitutos:** são produtos que não possuem as mesmas características, mas que atendem a mesma necessidade do cliente numa relação de custo benefício. Os produtos substitutos são perigosos quando estão sujeitos à tendências de competitividade em preços, provocam inovações tecnológicas e produzem mudanças significativas em relação à diferenciação e qualidade do produto oferecido.
- 4. Poder de barganha dos fornecedores:** os fornecedores exercem seu poder de barganha ao ameaçar elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços por eles comercializados. O poder de barganha dos fornecedores é elevado quando: a disponibilidade de produtos substitutos é baixa, a diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores é alta e o custo de troca de fornecedor é alto.
- 5. Poder de barganha dos clientes:** o poder de um grupo de comprador depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total. Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços. O poder de barganha dos compradores existe quando: o volume de compra é alto, há pouca diferenciação do produto, baixo custo de mudança para o

cliente e a importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador é pequena.

3.5.1.1 Análise das Cinco Forças de Porter do Soutelo Clube de Campo

A análise das Cinco Forças de Porter do Soutelo Clube de Campo está descrita no quadro 34.

QUADRO 34- ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	
Força	Justificativa
Rivalidade entre os Concorrentes	Apesar da pequena quantidade de concorrentes nesta região e as suas estratégias promocionais serem similares, a intensidade da rivalidade competitiva é forte, pois os custos fixos são altos, os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos e a barreira de saída é alta pelos altos custos para abandonar o mercado.
Ameaça de Novos Entrantes	A ameaça de um novo concorrente é baixa, pois exige um alto investimento de capital tanto para um novo negócio, quanto para mudanças de localização e adaptação de produtos e serviços de empresas já existentes.
Ameaça de Produtos Substitutos	Para o Soutelo Clube de Campo, são todos aqueles relacionados ao lazer, mais especificamente aqueles que possuem maior semelhança com o ramo de atividade em questão, destacando-se atrativos da 3ª idade (SESC, associações municipais), parques aquáticos, pesque pague, parques públicos e parques de diversão. Todos representam ameaças, porém serão perigosos à medida que ofereçam serviços diferenciados ao mesmo público-alvo do Soutelo: a terceira idade.
Poder de Barganha dos Fornecedores	Devido ao grande número de fornecedores existentes no mercado, relacionados à atividade do Soutelo, e a grande variedade de produtos com preços e qualidade similares, o poder de negociação para a troca de fornecedor torna-se viável e acessível, fazendo com que o poder de barganha dos fornecedores seja baixo em relação ao Soutelo.
Poder de Barganha dos Clientes	O cliente possui alto poder de barganha em relação ao Soutelo, pois o mercado oferece amplo leque de opções em lazer. O poder de negociação do cliente aumenta à medida que possui baixo custo de mudança para possíveis concorrentes, e quando adquire grandes quantidades.

FONTE: Elaborado pela autora.

Com base nesta análise é possível verificar que cada vez mais os clientes estão atentos às mudanças do mercado e em seu poder de compra. O Soutelo também estará atento a este novo comportamento do consumidor podendo assim identificar novas oportunidades em seu cenário atual, bem como nas tendências do mercado.

3.5.2 Análise de PESTEL

A análise do macro ambiente onde a empresa está inserida torna-se importante na identificação de possíveis adaptações em seus produtos e serviços, que, eventualmente necessitem ser realizadas em decorrência das mudanças deste ambiente. Para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 101), “a estrutura PESTEL categoriza influências ambientais em seis tipos principais: políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais”. Cobra (1992) descreve essas influências da seguinte forma:

Os fatores políticos objetivam pesquisar a estabilidade política do governo; políticas trabalhistas, incentivo fiscal, programas governamentais, regulamentações de comércio exterior e proteção ambiental, legislação federal, estadual e municipal, legislação tributária, política previdenciária, dentre outros.

Os fatores econômicos referem-se a análise de tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos/serviços nos mercados. Utiliza indicadores como: distribuição e taxa de crescimento de renda, padrão de consumo, taxas de juros, inflação e câmbio, nível de emprego, ciclos empresariais, tendências do Produto Interno Bruto (PIB), etc.

Fatores socioculturais abrangem o estudo de tendências relativas às crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Os principais indicadores utilizados no processo informacional são: mudanças nas tendências sociais, modismos ou grupos demográficos que afetam o seu mercado-alvo, hábitos das pessoas em relação ao consumo, aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais, valores sociais, estilo de vida, atitudes em relação a trabalho e lazer, e estrutura social considerando a mobilidade entre as classes urbana ou rural. Devem ser consideradas também atitudes relacionadas às preocupações coletivas, que se manifestam na sociedade como um todo.

Fatores tecnológicos relacionam-se com a análise de tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar nos processos operacionais ou gerenciais. Os principais indicadores utilizados no processo informacional são: investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de canais de comunicação, tecnologia para agregar valor ao produto, identificação do índice de aceitação e rejeição em relação aos avanços tecnológicos, etc.

Fatores ambientais: índices de poluição e legislação existentes para uso de recursos ambientais favoráveis, consumo de energia, nível de desenvolvimento ecológico, tendência para a sustentabilidade, dentre outros.

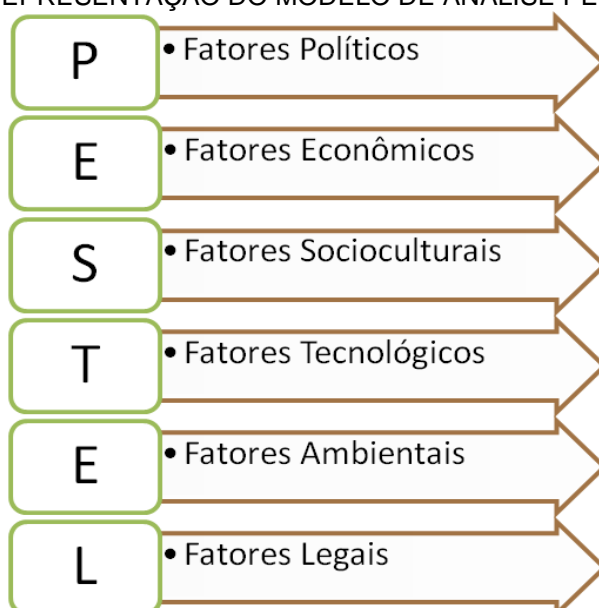
Fatores legais identificam leis e normas obrigatórias que podem interferir no desenvolvimento do negócio: leis trabalhistas, fiscais e ambientais; segurança do produto.

O autor ainda afirma que estes fatores são incontroláveis, porém, à medida que as organizações projetam seu futuro podem reavaliar suas estratégias tornando tais fatores em oportunidades mercadológicas.

A alteração em cada um desses fatores pode afetar positiva ou negativamente os negócios da empresa, basta que a mesma esteja munida de um mecanismo de defesa e adaptação.

A representação do modelo da análise de PESTEL pode ser verificada na figura 3.

FIGURA 3- REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE PESTEL




FONTE: Elaborado pela autora.

Cada um dos fatores apresentados caracteriza-se por estar fora do controle direto da empresa, podendo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá evitar ou aproveitar. A análise do ambiente externo proporciona subsídios para que cada proposta de valor seja analisada em seu respectivo cenário.

3.5.2.1 Análise de PESTEL do Soutelo Clube de Campo

A análise de PESTEL do Soutelo Clube de Campo pode ser verificada no quadro 35.

QUADRO 35- ANÁLISE DE PESTEL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 ANÁLISE PESTEL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	
Fatores Políticos	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> Corpo de Bombeiros. ANVISA. 	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentação dos locais de produção. Refere-se ao local estar em perfeitas condições de uso.
<ul style="list-style-type: none"> Programas Governamentais de bem estar social. Ex: Viaja Mais Melhor Idade. 	<ul style="list-style-type: none"> Estimula atividades físicas, recreação e turismo, reduzindo o sedentarismo.
<ul style="list-style-type: none"> Política de inserção de portadores de deficiência no mercado de trabalho e programas de qualificação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior número de pessoas economicamente ativas no mercado consumidor. Diminui a taxa de desemprego, promovendo o aumento do poder de compra.
Fatores Econômicos	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> Medidas Governamentais de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle do fluxo de capital no país, intervenção no mercado financeiro (bancos), refletindo nos investimentos de pessoas físicas e jurídicas.
<ul style="list-style-type: none"> Índice de desemprego no país. 	<ul style="list-style-type: none"> No ano de 2011 a taxa de desemprego encerrou em 6%, menor taxa desde 2002, segundo dados do IBGE.
<ul style="list-style-type: none"> Aumento da renda per capita. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 14% em relação ao ano anterior nos rendimentos domiciliares per capita, segundo dados do IBGE.
<ul style="list-style-type: none"> Inflação. 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2011, o Brasil fechou o ano com inflação de 6%, segundo dados do BACEN.
<ul style="list-style-type: none"> Facilidade na concessão de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta o poder de compras a prazo, possibilitando o redirecionamento de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> Fusões / aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Ameaça de novos concorrentes na região que atendam o mesmo público-alvo.
<ul style="list-style-type: none"> Taxa de juros. 	<ul style="list-style-type: none"> Influência no custo do produto e conseqüentemente no preço de venda, para incentivar ou reduzir o consumo.
Fatores Socioculturais	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> Fator demográfico: aumento da expectativa de vida, crescimento populacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Na região de Curitiba e Região Metropolitana houve uma taxa de 20,38% de crescimento populacional. Em média 15% da população de Curitiba e Região Metropolitana é idosa.

<ul style="list-style-type: none"> • Busca pela melhor qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a saúde, a busca por ambientes próximos à natureza, atividades físicas, entretenimento e lazer.
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de consumo: mudanças no consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores mais exigentes e conscientes quanto ao custo benefício.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência da valorização do verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior percepção e valorização de instituições “ecologicamente corretas” por parte da sociedade.
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida das famílias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casais separados com filhos, união de casais com filhos de outros relacionamentos, avós participativos na educação dos netos.
Fatores Tecnológicos	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido às informações, comodidade através da interação on-line.
<ul style="list-style-type: none"> • Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da tecnologia no marketing e comunicação da empresa: manutenção, comunicação e divulgação além da segurança.
<ul style="list-style-type: none"> • Influência da tecnologia em novos equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos e estrutura. Ambiente com automação adequada ao negócio.
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias atualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto na contratação de mão-de-obra.
Fatores Ambientais	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Placas educativas, coleta seletiva de lixo, descarte de óleo inutilizável, ações de conscientização.
<ul style="list-style-type: none"> • Grande área de reserva ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área preservada do Clube com matas e nascentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de poluição sonora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo tráfego de automóveis, máquinas e equipamentos com baixo nível de ruídos.
Fatores Legais	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> • Código de defesa do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças no código com relação à novas leis, como por exemplo: estatuto da juventude.
<ul style="list-style-type: none"> • Política Nacional do Idoso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lei Federal 8842/94. Submissão e exigências.
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação tributária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto tributário: ICMS, ISS.
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação do IAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorosa exigência para atuação no mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação ambiental, estatuto do adolescente e do idoso.
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação trabalhista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias, estágios, convênios, CLT.

FONTE: Elaborado pela autora.

Através da análise de PESTEL o Soutelo poderá identificar quais variáveis de seu ambiente externo exercem forte influência em seu âmbito corporativo, podendo adaptar-se a elas ou transformá-las em oportunidades mercadológicas.

3.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No passado, o que identificava uma empresa competitiva era o preço por ela praticada ou a qualidade investida nos seus produtos. Atualmente o fator de competitividade nos negócios de uma organização, é o constante relacionamento que esta mantém com todos os públicos dos quais depende: clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e inclusive a comunidade em que atua. A

Responsabilidade Social Empresarial segundo o manual Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas, desenvolvido pelo SEBRAE em conjunto com o Instituto Ethos (2003) diz respeito aos critérios utilizados pelas organizações para a tomada de decisão, os valores utilizados para a definição de suas prioridades, e, sobretudo o relacionamento com os públicos que esta mantém.

A partir dessas informações pode-se concluir que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está intimamente relacionado à ética e à transparência na gestão dos negócios das empresas, que refletirá nos impactos por elas causados na comunidade, no meio ambiente e no próprio futuro da organização.

O Soutelo desenvolverá atividades junto à comunidade que valorizem o indivíduo, promovendo a integração e inclusão social, levando a proposta de qualidade de vida e bem estar que o lazer proporciona na vida das pessoas. Desenvolverá também, ações de conscientização ambiental com as crianças da região com o objetivo de fomentar a mudança no comportamento da população desde cedo, através de informações sobre a importância da preservação da natureza, da coleta seletiva do lixo e do consumo consciente.

As ações de integração e inclusão social serão desenvolvidas junto às instituições sem fins lucrativos (casas de repouso), devidamente registradas, uma vez por mês (o dia será definido pelos sócios através da análise do fluxo de clientes durante a semana, aquele dia que tiver o menor fluxo será o dia utilizado para a responsabilidade social). O Soutelo ficará responsável pela locomoção dos idosos da casa de repouso até o Clube, deixando a disposição sua estrutura à Instituição escolhida, que por sua vez, ficará responsável pelos “cuidados” com os moradores dentro do ambiente do Clube. Haverá atividades de ginástica laboral e aulas de dança, estimulando a prática de exercício e a integração dos moradores, respectivamente, além de passeios pelo Clube, integrando os moradores à natureza.

As ações de conscientização ambiental serão realizadas junto às creches e escolas de ensino fundamental da comunidade. Serão desenvolvidas atividades educativas e recreativas que promovam a conscientização das crianças quanto ao uso consciente da água, da coleta seletiva e reciclagem do lixo, ações pessoais e coletivas de preservação ambiental. Com isto, o Soutelo Clube de Campo busca transmitir informações esclarecedoras e induzir as crianças a novos hábitos, contribuindo para a formação de adultos conscientes.

A relação que uma organização tem com sua comunidade é um dos principais exemplos dos valores com os quais está comprometida. O objetivo da realização destas ações junto à comunidade é demonstrar a preocupação que o Soutelo tem com o desenvolvimento social de sua comunidade bem como demonstrar a ética e transparência na gestão dos seus negócios, fazendo com que sua marca eleve seu valor percebido por seus clientes e pelo mercado.

3.7 INOVAÇÃO

A inovação é o processo de transformar boas ideias em bons negócios. Diferentemente de seu conceito clássico, a inovação passa a ser movida pelo mercado, aproveitando oportunidades de negócio. Essa nova perspectiva resulta das mudanças nas necessidades e desejos dos clientes, dos hábitos de consumo, do modo de qualidade de vida e do perfil dos consumidores. Para Drucker (1987) a inovação é o meio pelo qual os empreendedores exploram a mudança como oportunidades ou serviços diferenciados.

Apesar de ser um público com grande potencial de investimento, a terceira idade é alvo de pouca atenção por parte das empresas, pois a maior parte delas ainda não se empenhou a descobrir o que deseja esse público. A inovação do Soutelo estará naquela movida pelo mercado, da necessidade de atender a uma deficiência do mercado ao se ajustar às adaptações desse novo público, diferentemente dos Clubes de campo existentes atualmente. Pesquisas como o Panorama da Maturidade e Perfis e Hábitos de Consumos da Terceira Idade, realizadas por empresas especializadas em pesquisas de mercado como a Indicator Gfk e Quorum respectivamente, apontam um novo perfil do idoso, mais exigente, ativo e que cada vez mais busca nas atividades do lazer, maior integração e convívio social, diferente daquele estereótipo tradicional do idoso sedentário e desmotivado.

Os inovadores de sucesso analisam os concorrentes, identificam os pontos fortes e fracos e sabem aproveitar as oportunidades como uma mudança no comportamento dos consumidores, a forma de gerir o negócio, mudanças nos processos, deve estar sempre próxima do mercado e impulsionada pelo mercado. Pois a inovação deve ser entendida como uma possibilidade e não como uma

expectativa, antecipando demandas, conhecendo o mercado e desenvolvendo um foco de excelência que faça diferença no mercado.

O Soutelo Clube de Campo estará sempre atento às mudanças que estão ocorrendo na sociedade de um modo geral, para enfrentar os novos desafios, inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos organizacionais para que possa sempre apresentar uma postura competitiva frente a seus concorrentes.

3.8 MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS E AÇÕES CORRETIVAS

Levando em consideração as variáveis existentes tanto no ambiente interno quanto no externo, listou-se algumas dificuldades que o Soutelo Clube de Campo poderá encontrar, bem como as ações corretivas cabíveis a cada uma.

A principal dificuldade que o Soutelo poderá encontrar inicialmente é transmitir aos seus clientes a imagem de um local recreativo e não uma casa de repouso, como muitos poderão o classificar: O Soutelo dispõe de monitores e não de cuidadores, portanto se houver necessidade de acompanhamento individual em período de permanência do idoso no Clube, este deve ser realizado por um cuidador contratado pelo cliente, afastando a responsabilidade deste pelo Clube.

Identificar e desenvolver pacotes e atividades diferenciadas dentro de cada faixa etária e limitação da terceira idade: O Soutelo classificará a faixa etária existente dentro da própria terceira idade, e, através de pesquisas de campo poderá extrair informações sobre suas preferências e limitações, com o objetivo de criar atividades específicas que atendam às necessidades destes clientes.

Credibilidade junto à sociedade e aceitabilidade junto à comunidade local; ser reconhecido pela sua identidade e não imagem: O Soutelo desenvolverá ações socioambientais demonstrando a preocupação com a preservação da natureza bem como com a conscientização da população quanto a esta questão.

4 PRODUÇÃO

A administração da produção e operações trata da maneira como as empresas organizam recursos a fim de produzir bens e serviços, cujo objetivo é estabelecer taxas de produção de modo a atingir as metas estratégicas da empresa.

Os sistemas produtivos, para atingir seus objetivos, devem exercer funções operacionais que vão desde o projeto dos produtos, até o controle de estoques, recursos humanos, aplicação de recursos financeiros, distribuição dos produtos, etc. Essas funções podem ser divididas em grupos: finanças, produção, marketing e recursos humanos. (TUBINO, 2000, p.17)

Nesse tópico serão descritas as operações desenvolvidas pelo Soutelo Clube de Campo, a localização ideal e layout de suas instalações, assim como as estratégias, controle e organização das atividades envolvidas na prestação dos serviços.

4.1 PRODUTO

A abordagem de produto implica na oferta de algo que possua valor a alguém, e seu conceito inclui bens tangíveis (duráveis e não duráveis) e intangíveis (serviços). Segundo Kotler (2001), produto é algo que é oferecido a fim de satisfazer a uma necessidade ou desejo, o autor ainda o define como sendo algo que pode ser oferecido a um mercado para aquisição ou consumo, como objetos físicos, serviços, personalidade, lugares, organizações e ideias. Martins, E. (1998, p.13), afirma que “toda a empresa tem um produto ou serviço que deve atender às necessidades de seus consumidores ou clientes”.

Kotler e Armstrong (1998, p. 455), conceituam serviço como “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”, sendo produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

O produto do Soutelo Clube de Campo é intangível, pois oferecerá prestação de serviços na área de lazer. Os clientes apreciarão um ambiente com diversos produtos no qual ficará a critério do mesmo a escolha do qual melhor satisfaça sua necessidade naquele momento, tendo a flexibilidade de mudar de produto dentro do

mesmo estabelecimento com maior comodidade.

Os serviços prestados serão: pesque e pague; lanchonete, quadras de vôlei de areia, campos de futebol, pedalinho, sala de jogos, churrasqueiras (quiosques) e atividades recreativas com foco na terceira idade.

4.1.1 Processos Operacionais de Prestação de Serviços

O mapeamento do processo é utilizado a fim de indicar a sequência das atividades desenvolvidas dentro de um processo, utilizando-se de um fluxograma para representá-lo. O fluxograma é uma técnica utilizada para registrar um processo de maneira simplificada, a fim de uma melhor compreensão dos processos operacionais da organização.

Segundo Schmenner (1999, p. 419), o fluxograma de processo é uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais são executadas e qual sua ordem de realização. O gráfico representa a descrição dos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um tipo de processo, identificando etapas de ação, inspeção, transporte, espera e fluxo de documentos e registros. Para isso, os fluxogramas utilizam uma simbologia padronizada que adota, entre outros símbolos, retângulos para representar atividades, losangos para representar pontos de decisão e setas para indicar o sentido de fluxo.

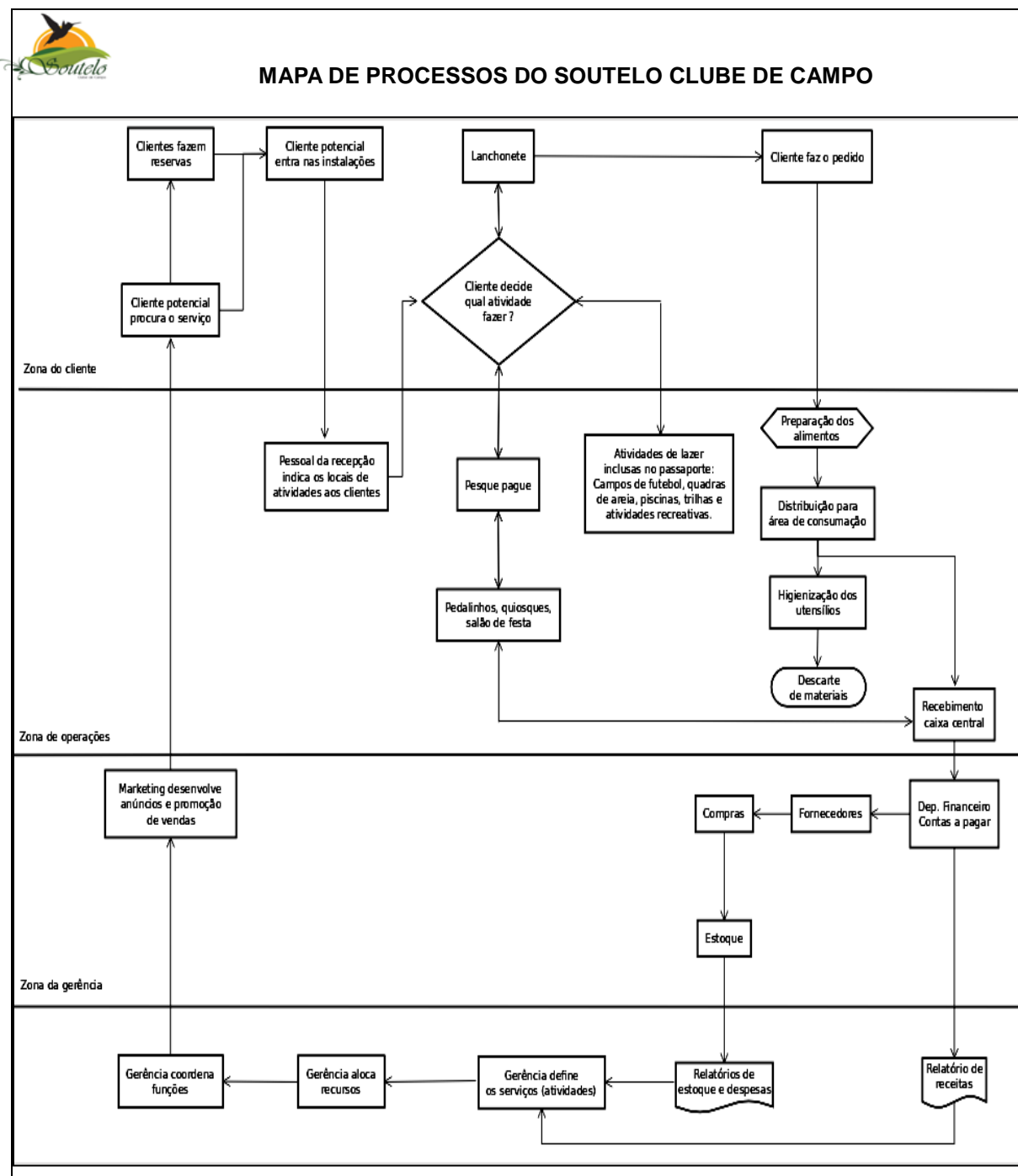
Considerando o aspecto da interação com o consumidor, o mapa de serviço envolve a gestão do serviço como um todo, e tenta integrar as várias dimensões envolvidas, desde a gerência até o cliente.

De acordo com Kingman-Brundage (1995, p. 28), o mapa do serviço mostra como o pessoal manipula os componentes do serviço para fechar a lacuna entre a gerência e o cliente. Nele o cliente ocupa o topo do diagrama, a gerência ocupa a base, enquanto as operações de serviços se localizam no meio. Entre outras aplicações, o mapa do serviço foi utilizado pelo autor para descrever a “lógica” do serviço, por meio de um modelo genérico que compreende a maioria das atividades de qualquer processo de serviços.

O público-alvo a ser atendido necessitará de uma infraestrutura adaptada e capaz de recebê-los de maneira diferenciada. Para um melhor planejamento dos vários serviços a serem oferecidos, faz-se necessário registrar como a empresa irá

funcionar, demonstrado na Figura 4, o mapa de processos do Soutelo que está subdividido em: zona do cliente, zona de operações e zona de gerência.

FIGURA 4- MAPA DE PROCESSO DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO



FONTE: Elaborado pela autora.

O fluxograma representado Figura 5 demonstra o processo de atendimento ao cliente na área do pesque-pague.

Quanto maior a intensidade da interação do cliente com o processo, mais o cliente o usa em sua avaliação de valor do serviço oferecido.

A partir do mapeamento dos processos foi possível quantificar o pessoal, a fim de promover a gestão eficaz, deixando claras as questões específicas e táticas sobre tarefas e sequenciamento, de modo à atender aos objetivos do projeto.

4.1.2 Necessidade de pessoal

Para o desenvolvimento dos serviços o Soutelo necessitará de materiais, equipamentos, insumos e pessoal.

Questões relacionadas ao pessoal, tempo, equipamentos e materiais devem ser considerados no planejamento das capacidades. (FAVARETTO, 2011)

Com base nos processos operacionais do Soutelo foi elaborada a necessidade de pessoal para a realização da prestação de serviços, e os requisitos para a ocupação dos cargos e suas especificações, onde se definiu a necessidade de 37 colaboradores, conforme quadro 63, na área de recursos humanos.

Para que o serviço prestado esteja de acordo com a qualidade proposta, os funcionários foram alocados de forma a diminuir o tempo de deslocamento entre um setor e outro, e estando disponível em todo o período de funcionamento do Soutelo Clube de Campo.

A necessidade de pessoal deverá ser reavaliada conforme o fluxo de clientes, caso seja verificado que este número seja insuficiente ou excedente, será feita uma solicitação ou comunicado para o departamento de RH, para que sejam tomadas as decisões que melhor atendem a necessidade do empreendimento.

4.2 LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A localização significa definir o local onde serão realizadas as atividades de determinada organização. Baseado nas afirmações de Slack (1999, p.149) “a localização é a posição geográfica de uma operação relativa aos recursos, a outras operações ou clientes com os quais interage”. As decisões relacionadas à localidade são de suma importância para qualquer ramo de negócio, pois partem do pressuposto que a empresa estará centralizada em meio a seus parceiros, clientes e

fornecedores.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009, p. 272) “as decisões de localização são tomadas de forma hierárquica, das mais gerais para as mais particulares”, como por exemplo: país, cidade e endereço. Em cada etapa devem ser analisados os fatores pertinentes ao projeto.

As organizações possuem fatores que são relevantes na análise da localização, com maior ou menor grau de importância no auxílio para a tomada de decisão: para algumas o espaço físico pode ser o fator principal, enquanto para outras a proximidade com o cliente possui importância primordial. Cada empresa possui seu critério de avaliação que pode mudar de acordo com os fatores que acreditem ter maior ou menor influência no sucesso do empreendimento.

O objetivo da decisão de localização é atingir um equilíbrio entre três variáveis: os custos espacialmente variáveis da operação (algo que se altera com a localização geográfica) da operação; o serviço que a operação é capaz de prestar a seus clientes; a receita potencial da operação. Em organizações com fins lucrativos, o serviço que a operação é capaz de prestar a seus clientes; e a receita potencial da operação estão relacionados, a hipótese é de que, quanto melhor o serviço da operação prestado a seus clientes, melhor será seu potencial para atraí-los e gerar receita. (SLACK; CHAMBERS; JONHSTON, 2009)

4.2.1 Fatores de Localização

Muitos fatores podem interferir na decisão de localização, a natureza do negócio em que se atua definirá quais devem ser determinantes.

Para Moreira (1998, p. 49) “as indústrias são fortemente orientadas para o local onde estão os recursos”. Para algumas empresas é essencial que estejam fisicamente acessíveis aos seus clientes, fornecedores e colaboradores para que possam conquistar sua fatia de mercado.

Devido ao fato dos critérios de análise serem de acordo com o ramo de atividade da empresa, serão descritos fatores de importância para o Soutelo Clube de Campo.

Proximidade com o público-alvo: fator considerado importante, pois a escolha do local definitivo para situar a empresa deve basear-se em pesquisas com

a população idosa da região e proximidades.

Espaço físico: por se tratar de um Clube de Campo, é de grande importância que a área seja ampla, possibilitando ao empreendimento ampliações futuras, porém, isso pode gerar maiores custos em relação à manutenção e impostos.

Legislação ambiental: a legislação tem alto grau de importância, pois será desinteressante possuir uma área ampla, porém com possibilidades de expansão para construção restrita, devido à quantidade de área de preservação requerida no local. A disponibilidade de espaço físico, as instalações adequadas para as atividades pretendidas são indispensáveis.

Acessibilidade: as vias de acesso e rodovias, transporte coletivo e conservação destes meios, agregaram valor ao Clube no ponto de vista dos clientes e fornecedores, pois muitos prezam pelo conforto, em alguns casos as condições do percurso e o meio de transporte utilizado tem influência na tomada de decisão do público-alvo e colaboradores. Este fator é considerado importante para auxiliar o deslocamento dos colaboradores e clientes da organização.

Abastecimento de água: a prestação de serviços exige um ambiente bem higienizado, e para isso é necessário à utilização de água. A utilização da mesma no Soutelo em duchas, lanchonete, piscina, pesque pegue e irrigação será importante a fim de fornecer os serviços adequadamente.

Tratamento de esgoto: considerado importante devido à grande quantidade de usuários, a destinação correta do esgoto deverá ser adequada, pois caso contrário as licenças necessárias para liberação do funcionamento do empreendimento serão comprometidas.

Fornecimento de energia: relevante grau de importância, pois o consumo de energia proporcionará um funcionamento adequado de máquinas e equipamentos da lanchonete, bombas das piscinas, computadores e equipamentos de escritório e iluminação de toda estrutura, entre outros.

Coleta de lixo: todos os resíduos produzidos pelo Soutelo passarão pela coleta seletiva e posteriormente à sua destinação correta. Colaborando com o meio ambiente cada vez mais sustentável. Sua importância é relevante por estar aliada a estratégia de imagem do Clube como ecologicamente correto.

Disponibilidade de rede telefônica: a rede de telefonia tem sua importância, pois proporcionará aos clientes e ao Soutelo o rápido contato, para informações

quanto a preços, serviços prestados, localização, além do auxílio em eventuais emergências e imprevistos.

Internet: também tem sua importância, pois através da internet os clientes poderão obter mais informações sobre os serviços prestados pelo Soutelo, sua localização e horário de atendimento. Além disso, os clientes ficarão atualizados de todas as promoções e terão canal aberto através das redes sociais e pela página principal do Soutelo, onde poderão enviar suas sugestões, críticas e elogios que serão devidamente analisadas pela administração do Clube de Campo.

Mão de Obra: por atender a terceira idade, todos os funcionários do Soutelo serão devidamente qualificados, proporcionando maior segurança e satisfação aos seus clientes. É importante que a empresa realize uma análise em diferentes categorias, bem como nas habilidades e disponibilidade da mão de obra que são importantes em sua operação. De modo que a proximidade com a mão de obra não se torna um fator relevante à medida que a empresa seja atrativa para se trabalhar.

Impostos: os incentivos do governo estadual e municipal podem ser fatores importantes na decisão dos gestores quanto à localização das organizações, pois podem apresentar redução nos custos. Este fator é de pouca relevância em relação aos demais fatores de importância, pois o Clube não terá nenhum tipo de incentivo fiscal por parte do governo.

Fornecedores: a proximidade da empresa com os fornecedores é mais considerada em relação ao transporte dos peixes, como requer cuidados especiais, tanto no manejo, quanto na rapidez, a distância pode gerar custos altos de transporte. A redução de custos pode ser obtida através da busca pela proximidade desses fornecedores, recebendo grau de importância intermediário.

Concorrentes: com relação às prestadoras de serviços, é ideal que se situe próximo aos seus concorrentes, o que pode proporcionar aos seus clientes uma maior facilidade na escolha dos serviços, preços, qualidade, e atendimento entre as opções do mercado. No caso do Soutelo, este fator é de pouca relevância, pois o mesmo não possui grande quantidade de concorrentes trabalhando no mesmo nicho de mercado.


Todos os fatores possuem seu grau de importância dentro da organização, porém o que vai determinar quais são os fatores mais ou menos relevantes é o ramo de atividade em questão e os critérios de avaliação utilizados.

4.2.1.1 Critério de Avaliação dos Fatores

Devido o projeto empresarial ser relacionado à prestação de serviços no setor de lazer, os critérios adotados analisa os fatores que tem maior relevância para a decisão de instalação da localidade.

Tendo como modelo a ponderação qualitativa proposta por Moreira (1998, p.52) “esse julgamento é convertido numa nota, através de uma escala numérica arbitrária”. A avaliação dos fatores será realizada estabelecendo pesos de 1 a 5 por não haver um fator que possua maior destaque em relação aos demais. A pontuação segue de acordo com seu grau de importância, quanto maior peso receber determinado fator, maior será sua importância na análise, assim como demonstra o quadro 36, sobre os fatores de localização.

QUADRO 36- FATORES DE LOCALIZAÇÃO

 FATORES DE LOCALIZAÇÃO	
Fatores	Peso
Proximidade com o público-alvo	4
Espaço físico	5
Legislação ambiental	4
Acessibilidade	3
Abastecimento de água	2
Tratamento de esgoto	2
Fornecimento de energia elétrica	2
Coleta de lixo	2
Disponibilidade de rede telefônica	2
Internet	2
Mão de obra	2
Impostos (IPTU, sem incentivos fiscais)	1
Fornecedores	2
Concorrentes	1

FONTE: Elaborado pela autora.

4.2.1.2 Seleção das Localidades (Critério e Metodologia)


A localização de uma empresa interfere tanto na sua capacidade de competir quanto em outros aspectos internos e externos. Para que a empresa consiga manter-se competitiva é necessário que sua localização esteja adequada de acordo

com seu ramo de atividade. A tomada de decisão inadequada, em relação à localização para determinada organização, pode elevar os custos e trazer consequências difíceis de serem revertidas. (CORRÊA; CORRÊA, 2009)

As regiões Sudeste e Sul do Brasil, de acordo com o Censo 2010 mantêm-se como as duas regiões mais envelhecidas do país, ambas com 8,1% da população idosa, dentro deste contexto justifica-se a escolha pela região Sul do país. O estado do Paraná constitui 32,98% de população idosa do Brasil e a região de Curitiba e região metropolitana 28,42%, segundo IPARDES (2011).

De acordo com o quadro 36, fatores de localização, foram definidas as localidades entre Curitiba e região metropolitana que melhor se adéquam aos fatores de maior relevância: espaço físico, proximidade com o público-alvo e legislação ambiental. Segundo a classificação das localidades, descrita no quadro 37, as cidades de Araucária, Fazenda Rio Grande, Contenda, e Campo Largo foram as localidades que melhor se classificaram de acordo com o critério utilizado.

QUADRO 37- CLASSIFICAÇÃO DAS LOCALIDADES

 CLASSIFICAÇÃO DAS LOCALIDADES	
Localização	Classificação
Curitiba	8º
Araucária	1º
Campo Largo	4º
Fazenda Rio Grande	2º
Contenda	3º
Mandirituba	5ª
Balsa Nova	6º
São José dos Pinhais	7º
Quitandinha	9º
Colombo	10º

FONTE: Elaborado pela autora.

As cidades selecionadas possuem disponibilidade de espaço físico que atendem as necessidades do projeto e, além disso, possuem áreas amplas que não são de preservação ambiental, possibilitando a construção do Clube. Em relação à proximidade com o público-alvo, Araucária, apesar de possuir apenas 18% da população idosa, destaca-se por estar localizada no centro das regiões que

possuem maior índice de população idosa de Curitiba e região metropolitana. Contenda e Campo Largo possuem 26% de sua população idosa, quantidade expressiva em relação a outras localidades, porém classificadas abaixo de Araucária por possuírem menor população total e maior população rural, assim também como Fazenda Rio Grande, por ser considerada uma região nova e possui menor população total. (IPARDES, 2012)

Será atribuída a cada cidade a nota de 1 a 10 que varia de acordo com os fatores indicados. Cada nota atribuída será multiplicada pelo peso de cada fator e a maior somatória indicará a localidade adequada para instalação do projeto, demonstrado no quadro 38 a avaliação das quatro cidades mais bem classificadas de acordo com os fatores de localização.

QUADRO 38- AVALIAÇÃO DAS CIDADES

 AVALIAÇÃO DAS CIDADES									
		Araucária		Fazenda R.G.		Contenda		Campo Largo	
FATORES	Peso	Nota	Ponde	Nota	Ponde	Nota	Ponde	Nota	Ponde
Público-alvo	4	10	40	8	32	6	24	8	32
Espaço físico	5	9	45	9	45	9	45	9	45
Legislação ambiental	4	8	32	8	32	8	32	8	32
Acessibilidade	3	9	27	9	27	6	18	8	24
Abastecimento de água	2	9	18	9	18	9	18	9	18
Tratamento de esgoto	2	8	16	7	14	7	14	7	14
Energia elétrica	2	8	16	8	16	8	16	8	16
Coleta de lixo	2	8	16	6	12	6	12	7	14
Rede telefônica	2	8	16	8	16	8	16	8	16
Internet	2	7	14	6	12	5	10	6	12
Mão de obra	2	6	12	6	12	5	10	6	12
Impostos	1	5	5	5	5	5	5	5	5
Fornecedores	2	5	10	5	10	4	8	4	8
Concorrentes	1	7	7	4	4	5	5	6	6
Total			274		255		233		254

FONTE: Elaborado pela autora.

A cidade de Araucária foi a que atingiu maior média ponderada de acordo com o quadro 38. Verificou-se na análise realizada que esta região é a que melhor atende os critérios de localização, sendo considerada a mais adequada à instalação do projeto.

4.3 ARRANJO FÍSICO

O arranjo físico de uma operação é a maneira que se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da instalação. Pode ser estudado a partir da implantação da empresa, ou seja, do instante inicial, ou também a fim de melhorar uma organização já implantada.

De acordo com Slack (2002) o arranjo físico de uma operação produtiva preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação colocando-os de forma simples. Os autores afirmam que o arranjo físico é uma das características mais evidentes de uma operação produtiva porque determina sua forma e aparência, sendo a primeira coisa que se percebe ao entrar pela primeira vez em uma unidade produtiva.

Arranjo físico é a disposição física de máquinas, postos de trabalho, equipamentos homens, áreas de circulação, unidades de apoio e tudo mais que ocupa espaço na empresa, distribuindo-os de forma a maximizar a funcionalidade do processo produtivo e otimizar o ambiente de trabalho. O objetivo principal do arranjo físico é obter operações econômicas, a fim de:

- a) Utilizar racionalmente o espaço físico disponível;
- b) Reduzir ao mínimo as movimentações de materiais, produtos e pessoas;
- c) Oferecer melhores condições de trabalho aos funcionários;
- d) Evitar investimentos desnecessários;
- e) Permitir manutenção;
- f) Possibilitar supervisão e obtenção da qualidade;
- g) Obter soluções flexíveis, possíveis de serem modificadas;
- h) Facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas;
- i) Facilitar acesso visual das operações

O estudo do arranjo físico busca encontrar a melhor maneira de dispor fisicamente os meios de produção, organizando o espaço de trabalho a fim de otimizar a funcionalidade do sistema, reduzir manuseio, transporte do material e circulação de pessoas (ROCHA, 1995). Para a elaboração do arranjo físico são necessárias informações sobre especificações e características do produto, quantidades de produtos e materiais, espaço necessário para cada equipamento, incluindo espaço para movimentação do operador, estoques e manutenção e

informação sobre o recebimento, expedição, estocagem de matéria prima, produtos acabados e transportes. Um projeto bem elaborado de arranjo físico é capaz de refletir e alavancar desempenhos competitivos desejáveis.

Há basicamente três tipos de arranjo físico, onde cada qual possui suas características bem específicas, tais como:

Por processo ou funcional; exemplo loja de roupas onde a organização é feita por departamento de feminino, masculino e assim por diante.

Por produto ou linear é mais adequado a operações que processem grande volume de fluxo que percorrem uma sequencia muito similar, um exemplo é linha de montagens de veículos.

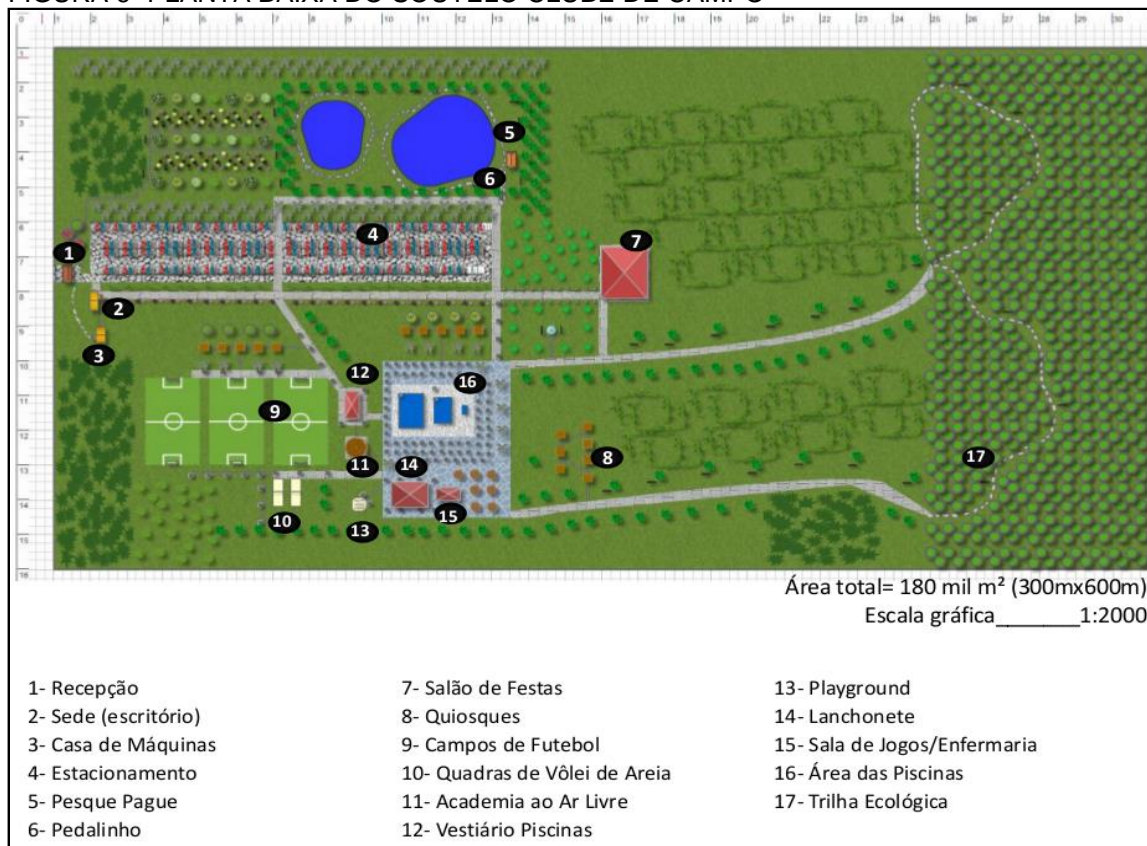
Posicional ou fixo caracteriza por manter estacionário o material ou pessoa processado pela operação os recursos que se deslocam até ele, em restaurantes os clientes ficam sentados e os recursos vêm ate eles.

Há também os arranjos físicos híbridos, que procuram aliar características de dois ou mais arranjos básicos, o mais usual é o por células (celular), que busca aumentar a eficiência do arranjo físico por processo (CORRÊA; CORRÊA, 2009). Com base nos tipos de arranjo físico citados, o que se adéqua melhor com o tipo de serviço prestado é o híbrido devido aos diversos produtos distribuídos no mesmo. O Soutelo Clube de Campo utilizará o arranjo físico por processo, por possuir diversos produtos distribuídos no mesmo ambiente, e, ao mesmo tempo o posicional, onde os clientes se deslocam até os recursos necessários para o consumo de determinado serviço.

4.3.1 Layout

Segundo Moreira (1993, p. 259) “planejar o arranjo físico de certa instalação significa tomar decisões sobre a forma como serão dispostos, nessa instalação, os centros de trabalho que aí devem permanecer”. Para o Soutelo Clube de Campo foi desenvolvido um layout que atende as necessidades da organização e dos clientes, com uma estrutura de 180mil m², conforme ilustra a figura 6, da planta baixa do Soutelo Clube de Campo.

FIGURA 6- PLANTA BAIXA DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO



FONTE: Elaborado pela autora com criação gráfica de Ariel Orlikowski.

4.3.1.1 Infraestrutura

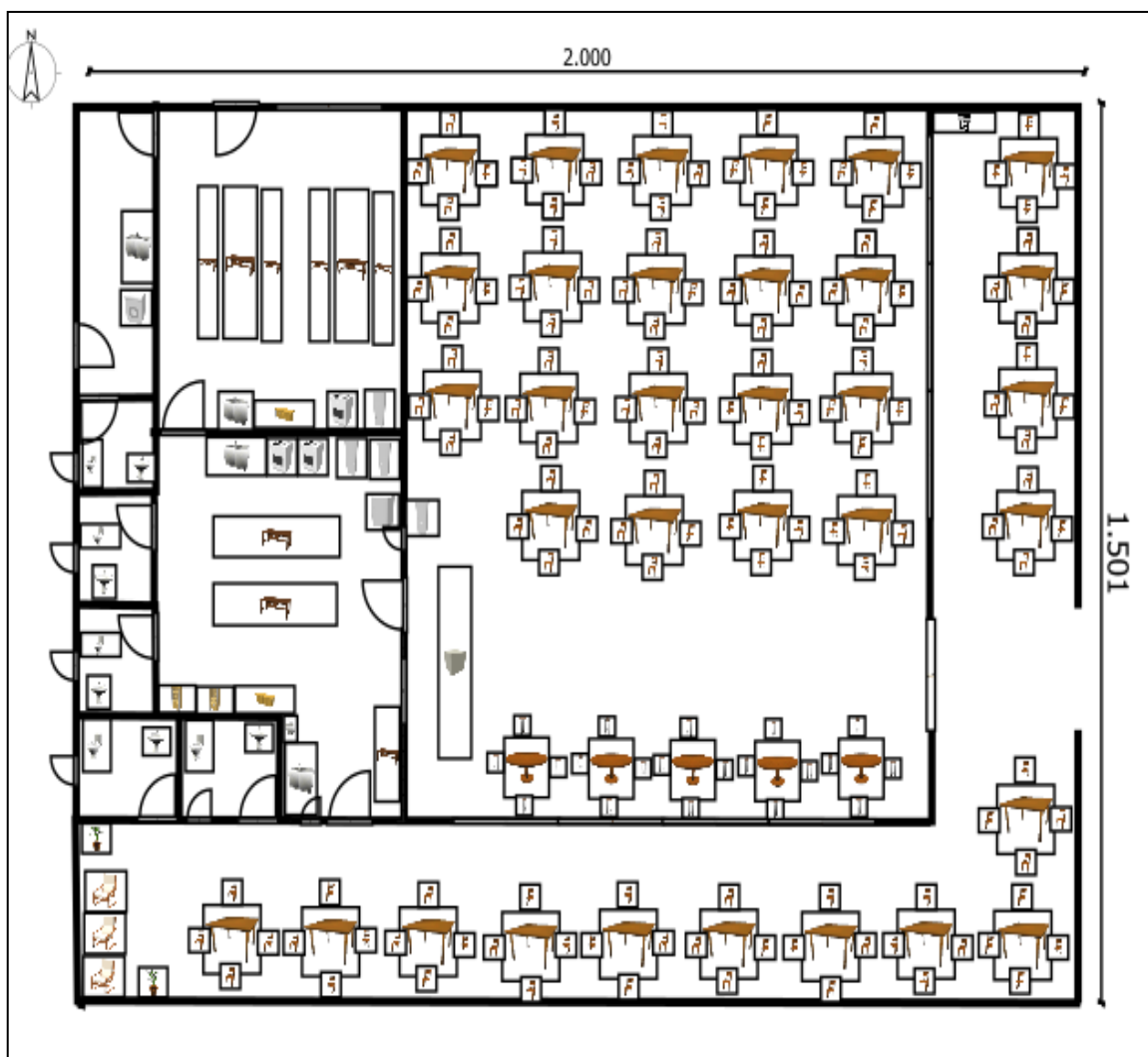
A infraestrutura é a fase do projeto, que segundo Bulgacov (1999, p. 291) é responsável pelos investimentos para área de produção. Esta fase se ocupa da localização da unidade produtiva, do dimensionamento dos equipamentos e instalações, da determinação do pessoal necessário à produção, da aquisição de equipamentos, entre outros. A seguir será descrita e ilustrada em escala gráfica de 1:100 a estrutura física do Soutelo.

4.3.1.1.1 Layout Lanchonete

A lanchonete do Soutelo terá capacidade para 152 pessoas (20m x 15m = 300m²), dispendo de ambiente interno e externo, instalações sanitárias adaptadas aos cadeirantes, separadas por sexo, calculadas na razão de 01 (um) vaso sanitário e 01 (um) lavatório para cada 100,00 m² (cem metros quadrados) de área útil ou

fração, com o mínimo de um conjunto para cada sexo, conforme especificações da NBR9050/ABNT e ilustrado na figura 7.

FIGURA 7- LAYOUT LANCHONETE

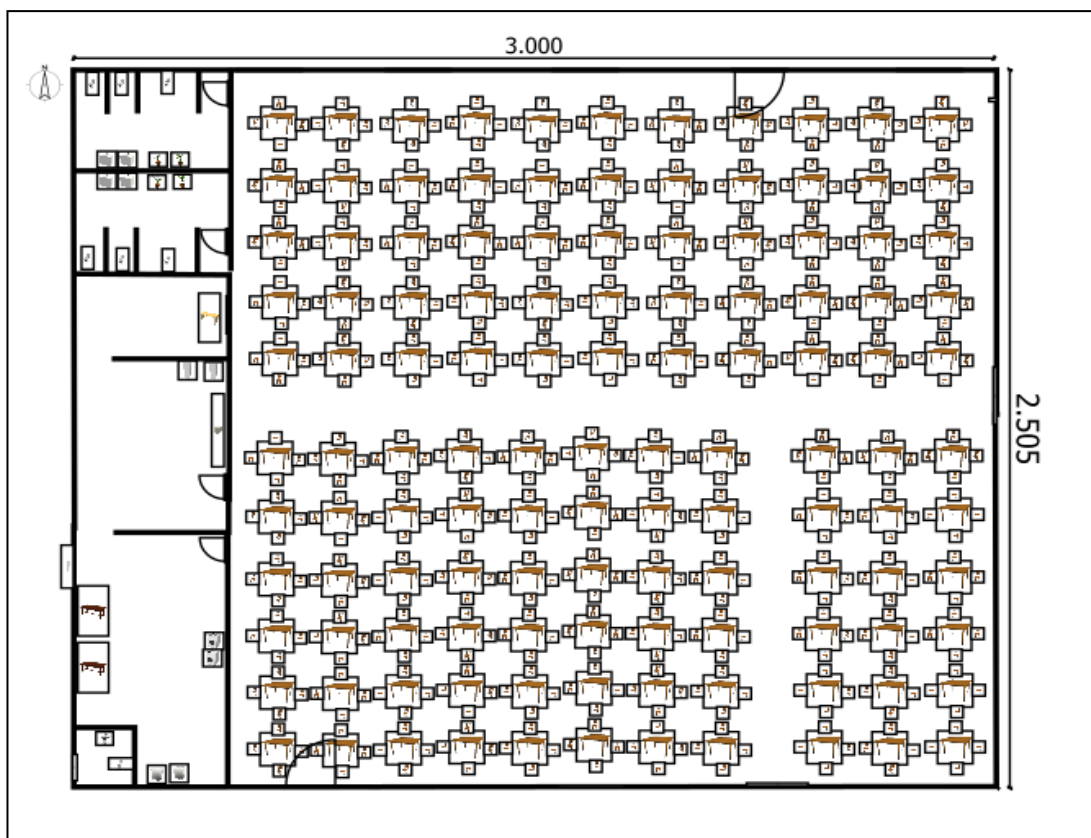


FONTE: Elaborado pela autora.

4.3.1.1.2 Layout Salão de Festa

O salão de Festas do Soutelo terá capacidade de 484 pessoas sentadas ($30\text{m} \times 25,05\text{m} = 751,5\text{m}^2$), calculadas na razão de 1m^2 para cada pessoa sentada, instalações sanitárias adaptadas aos cadeirantes, separadas por sexo, calculadas à razão de 01 (um) lavatório e 01 (um) vaso para cada 200 (duzentas) pessoas de cada sexo, com o mínimo de 01 (um) conjunto para cada 100 (cem) pessoas de cada sexo, conforme especificações da NBR9050/ABNT e ilustrado na figura 8.

FIGURA 8- LAYOUT SALÃO DE FESTAS



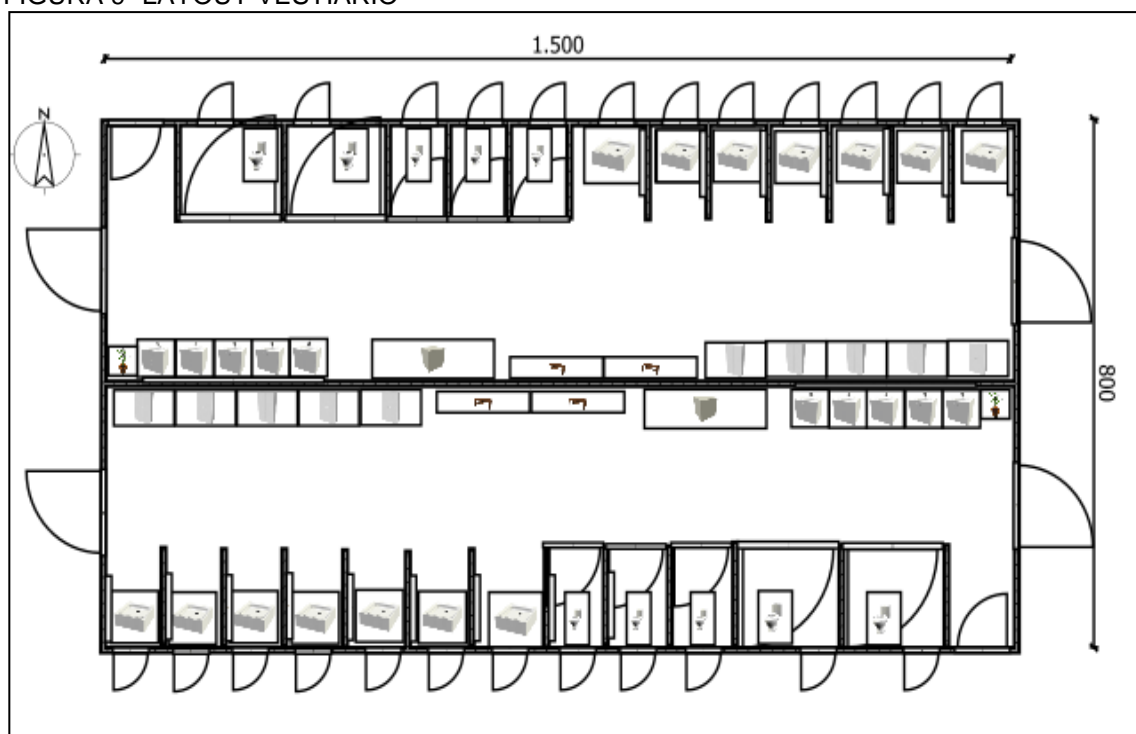
FONTE: Elaborado pela autora.

4.3.1.1.3 Layout Vestiários

Conforme especificações da NBR9050/ABNT e ilustrado na figura 9, os vestiários de piscinas e centros desportivos devem dispor de instalações sanitárias e chuveiros, separados para cada sexo, e dispoendo de: chuveiros na proporção de um para cada 60 (sessenta) pessoas e lavatórios na proporção de uma para cada 60 (sessenta) pessoas do sexo masculino e uma para cada 40 (quarenta) pessoas do sexo feminino, com local adequado para guarda de roupas e objetos dos banhistas. O vestiário terá 120m², 15mx 8m. Onde as dimensões mínimas dos boxes devem ser de 0,90 m por 0,95 m. Os boxes para chuveiros devem ser providos de barras de apoio verticais, horizontais ou em “L”, com no mínimo, um box para vaso sanitário que permita a transferência frontal e lateral de uma pessoa em cadeira de rodas, a fim de garantir as áreas para transferência diagonal, lateral e perpendicular, bem como área de manobra para rotação de 180°. Todas as barras de apoio utilizadas em sanitários e vestiários devem estar firmemente fixadas em paredes ou divisórias a

uma distância mínima destas de 5 cm da face interna da barra. Suas extremidades devem estar fixadas ou justapostas nas paredes ou ter desenvolvimento contínuo até o ponto de fixação com formato recurvado.

FIGURA 9- LAYOUT VESTIÁRIO



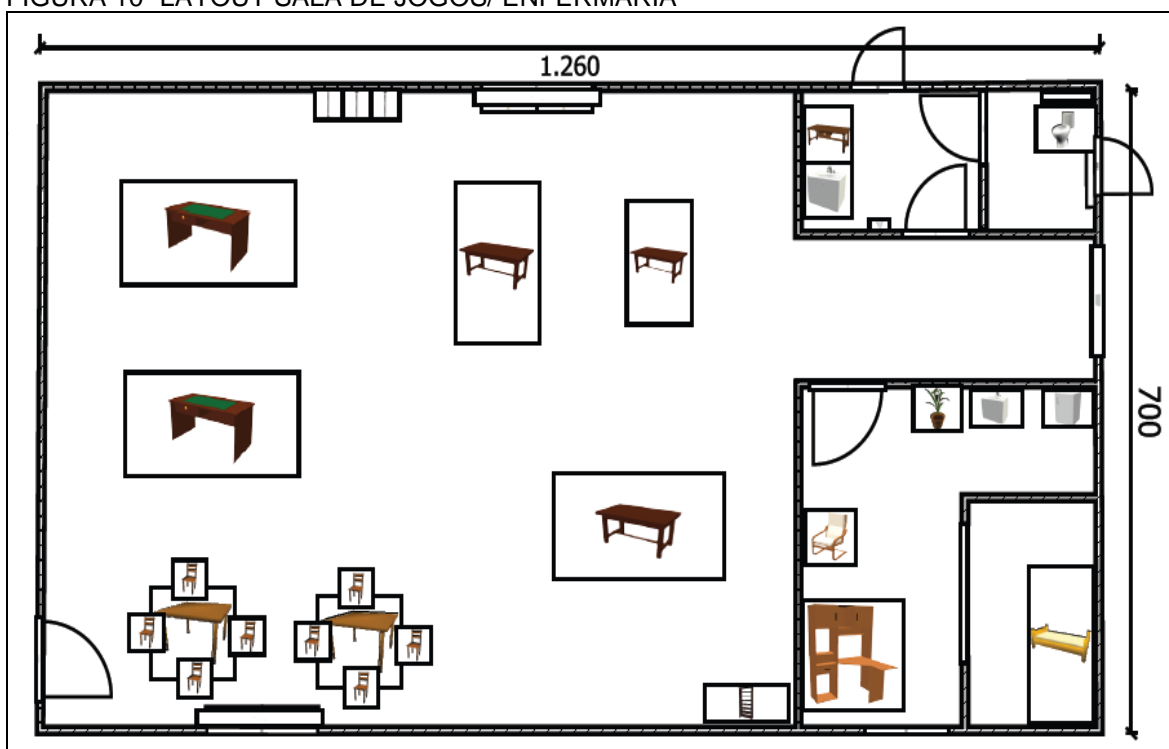
FONTE: Elaborado pela autora.

4.3.1.1.4 Layout Sala de Jogos / Enfermaria

Conforme especificações da NBR9050/ABNT e ilustrado na figura 10, onde a sala de jogos foi projetada para uma capacidade de 26 pessoas ($12,6\text{m} \times 7\text{m} = 88,2\text{m}^2$, incluindo a área da enfermaria), cuja capacidade instalada foi calculada em razão das atividades realizadas e do espaço físico:

- 2 mesas de cartas (baralho) - 8 pessoas
- 2 mesas de sinuca- 8 pessoas
- 1 mesa de tênis- 4 pessoas
- 1 mesa aero hockey- 2 pessoas
- 1 mesa de pebolim- 4 pessoas
- Enfermaria

FIGURA 10- LAYOUT SALA DE JOGOS/ ENFERMARIA



FONTE: Elaborado pela autora.

4.3.1.1.5 Piscinas

De acordo com o Decreto Federal Nº 793/1993, o número máximo de banhistas utilizando a piscina ao mesmo tempo, não deve exceder de 01 para cada 1 metro quadrado de superfície líquida. Onde toda piscina deve dispor de equipamento de salvamento, especificados na Norma NBR 11238/ABNT. Na norma citada estão estabelecidas as condições para habilitação do operador de piscinas e suas atribuições e responsabilidade, sendo obrigatória a permanência de guardião de piscinas, nas localizadas nos prédios residenciais, em hotéis, clubes sociais e esportivos, e nas academias de esportes e ginástica, que possuam piscinas com dimensões superiores a 6m x 6m.

4.3.1.1.6 Estacionamento

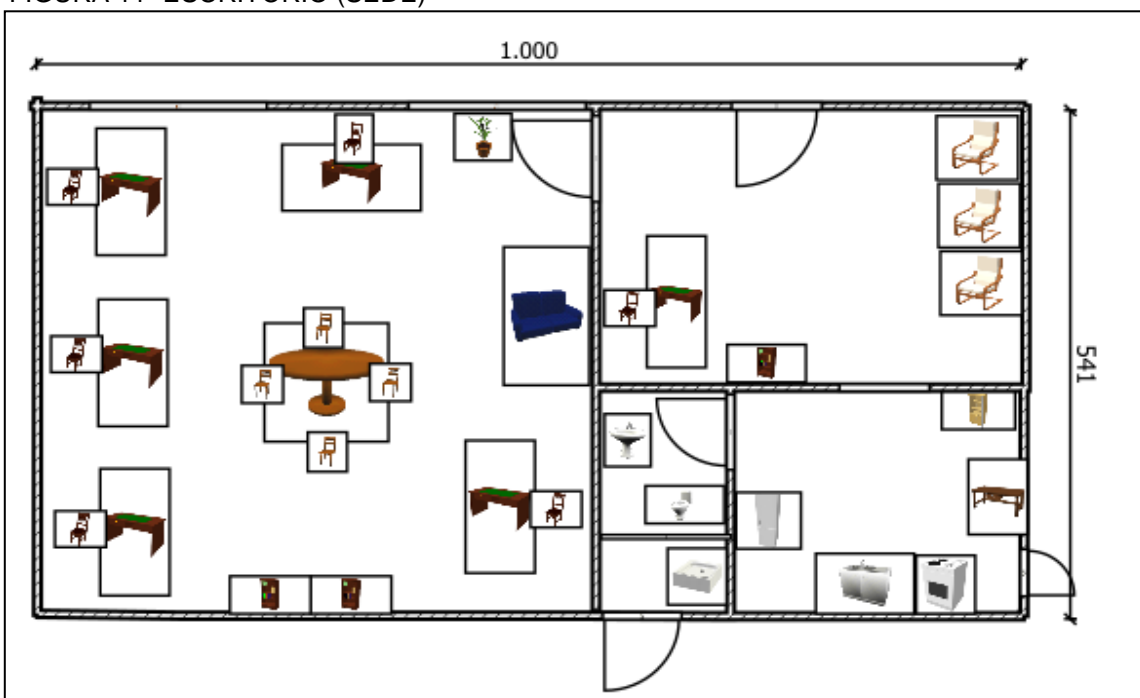
Segundo Art. 80 da Lei nº 2.159/2010 de Araucária - PR, nas vagas de estacionamento de uso coletivo, devem ser identificadas vagas para pessoas portadoras de necessidades especiais, com largura mínima de 3,50m (três metros e

cinquenta centímetros), na proporção de 01 (uma) vaga para cada 100 vagas totais ou fração, sendo, no mínimo, uma vaga para qualquer estacionamento de uso coletivo. Onde os estacionamentos descobertos deverão ser arborizados na proporção mínima de uma árvore para cada 04 (quatro) vagas, segundo Art.81 da referida lei. O estacionamento do Soutelo será composto por 326 vagas, das quais 03 vagas serão para portadores de necessidades especiais.

4.3.1.1.7 Escritório

O escritório foi projetado para uma capacidade de 06 pessoas trabalhando ($10\text{m} \times 5,4\text{m} = 54\text{m}^2$), conforme especificações da Norma NBR13967/ABNT, calculadas em razão do espaço físico dos postos de trabalho, conforme ilustrado na figura 11. Segundo a referida norma os postos de trabalho devem ser utilizados apenas por uma só pessoa, no qual sua superfície de trabalho seja compatível com a produção e execução de tarefas relativas ao trabalho, de modo que suas características físicas e dimensionais sejam classificadas de acordo com sua utilização e localização.

FIGURA 11- ESCRITÓRIO (SEDE)



FONTE: Elaborado pela autora.

4.4 CAPACIDADE PRODUTIVA

Capacidade produtiva é a quantidade máxima de produtos ou serviços que a empresa pode produzir em um intervalo de tempo, de modo a aproveitar o máximo dos recursos físicos e humanos existentes.

Qualquer operação que produza bens e serviços através da transformação pressupõe algum tipo de processo onde os materiais e recursos necessários são introduzidos, até se transformarem em bens e serviços adequados para determinado mercado consumidor. (SLACK, 1999)

Russomano (2000), explica que a verificação da capacidade da produção é uma representação da relação entre o tempo necessário para a realização das tarefas com o tempo disponível atual. Conceito também aceito por Slack (1999, p. 274), que afirma que “a capacidade produtiva de uma operação é o nível máximo de atividade de valor adicionado que pode ser conseguida em condições normais de operação durante determinado período de tempo.” O autor ainda afirma que o equilíbrio adequado entre capacidade e demanda pode gerar altos lucros e clientes satisfeitos, caso contrário o efeito pode ser desastroso.

A capacidade instalada representa o potencial de produção ou volume máximo de produção que uma determinada empresa, unidade, departamento, ou sessão, consegue atingir durante um período de tempo, considerando os recursos que têm disponíveis (CORRÊA; CORRÊA, 2009). Estimar a capacidade instalada da empresa é importante, a fim de descobrir o quanto se pode produzir ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente, possibilitando a diminuição da ociosidade e do desperdício.


Segundo Luft (2000, p.486), “ociosidade vem do termo ócio, que significa o tempo gasto em atividades não produtivas, ou seja, se gasta o tempo de modo não produtivo”. Assim, a redução dos investimentos ociosos em todas as etapas pode promover maior rentabilidade para a organização (PAULA PESSOA, 2003). A ociosidade, como tempo não produtivo dentro de uma atividade econômica, influenciará diretamente na lucratividade.

A ociosidade está ligada as questões da demanda e da oferta, bem como com a produtividade (HANSEN; MOWEN, 2001). Pode-se dizer que quanto menor for à ociosidade de máquinas ou de pessoas, maior será a utilização da capacidade

instalada da empresa, fazendo com que os custos fixos (máquina) e variáveis (pessoal) possam ser bem distribuídos na produção, gerando um custo unitário menor do produto ou serviço. Em relação à análise da produtividade, quanto melhor for o índice de desempenho menor será a ociosidade, tendo impacto direto no nível de produtividade, sendo ela um custo efetivo.

Quando a demanda não ocorre de maneira contínua e isolada, a produção então deve ser ajustada, o que determina a produção de produtos na sequência em que a demanda se apresenta (OISHI, 1995). Segundo Martins e Laugeni (2000, p.92), “é importante não confundir capacidade com volume. O volume de produção é o que se pode produzir atualmente, enquanto capacidade é o máximo que pode ser produzido”. Assim, considerando a ampla estrutura de um Clube de Campo, a estimativa da capacidade instalada, descrita no quadro 39, foi realizada considerando sua máxima capacidade de atendimento aos clientes, e também de acordo com a estrutura proposta, determinadas pela quantidade de profissionais, equipamentos e clientes que cada local do Clube poderá comportar conforme o arranjo físico do projeto.

QUADRO 39- CAPACIDADE INSTALADA DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 CAPACIDADE INSTALADA DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO		
Ambientes do Clube	Quantidade	Especificação
03 Campos de Futebol	150	Pessoas
Lanchonete	152	Pessoas
Pedalinho (10 unidades)	20	Pessoas
Pesque Pague	50	Pessoas
Piscina (área externa)	70	Pessoas
Piscina Grande (288m ²)	250	Pessoas
Piscina Infantil (15m ²)	15	Crianças
Piscina Média (50m ²)	40	Pessoas
Playground	20	Crianças
02 Quadras de Areia	50	Pessoas
17 Quiosques	340	Pessoas
Sala de Jogos	26	Pessoas
Salão de Festas	484	Pessoas Sentadas
TOTAL	1667	Pessoas

FONTE: Elaborado pela autora.

Maximiano (2004, p. 102), define produtividade como “a relação entre os recursos utilizados e os obtidos (ou produção). Todo sistema tem um índice de

produtividade que é a quantidade de produtos/serviços que cada unidade de recursos fornece”.

A capacidade produtiva do Soutelo Clube de Campo foi definida de acordo com pesquisa de mercado realizada com os concorrentes (p. 61). Desta forma o Soutelo pretende atender diariamente, de terça a sexta-feira, 150 pessoas em atividades recreativas laborais, danças etc. E numa média, relacionando a capacidade instalada do Clube e o volume de vendas (entradas) dos concorrentes, atenderá 800 pessoas diariamente, nos sábados e domingos. Totalizando 8.800 pessoas por mês no horário comercial de funcionamento, sem contar com o salão de festas em dias de eventos, sendo contabilizado apenas para aulas de dança. No caso das locações noturnas para prática de esportes foram consideradas 02 locações (2 horas) diárias somando 48 locações do campo de futebol por mês. Assim também considerando 01 locação diária para a quadra de vôlei de areia, totalizando 24 locações mês. A capacidade de atendimento total do Soutelo Clube de Campo está distribuída entre os diversos produtos oferecidos, sendo assim pode ocorrer de a capacidade de entrada, ser superior a capacidade de determinado produto.

Com a finalidade de minimizar os contratempos que podem ocorrer devido à aglomeração de pessoas em determinado produto será aplicado a teoria da fila.

A teoria da fila refere-se à otimização dos arranjos em condições de aglomeração e espera. A teoria da fila estuda o tempo de demora e espera em determinado produto (SLACK, 1999). Produtos como churrasqueiras (quiosques), locação do salão, locação de campo e quadra prevalece à reserva. Os demais produtos, no seu limite, serão respeitados sua capacidade.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009), a teoria da fila serve para atenuar a sensação de espera do cliente e dar-lhe a sensação de que o atendimento já iniciou. De acordo com o conceito, o cliente ao chegar ao Soutelo Clube de Campo receberá um cartão de identificação que permitirá a utilização de outros serviços e outras atividades que proporcione distração dentro do ambiente enquanto aguarda o atendimento ou a disponibilidade do recurso. De modo, que a sensação de espera do cliente seja atenuada. O controle de entrada, consumo e saída será realizado através de programas de computador que registram devidamente cada variável e posteriormente indica o valor dos serviços prestados.

Em eventos diferenciados, onde a demanda possa ser maior que a capacidade produtiva projetada, será utilizada como plano de contingência a priorização das entradas para clientes fidelizados, de forma que os primeiros lotes de convites sejam vendidos apenas para estes e os demais lotes disponibilizados aos demais clientes posteriormente. Essa fidelização ocorrerá através da utilização de um sistema de banco de dados, o qual identifica os clientes mais assíduos do Clube e extrai informações pessoais e histórico de compra dos clientes, conforme descrito no item de marketing direto (p. 81).

De acordo com Pires (2004), o planejamento da capacidade de produção é o processo que busca conciliar a demanda e a capacidade instalada disponível, e o dimensionamento da capacidade é parte importante do planejamento da produção. Deve-se considerar na projeção de volume de vendas ou de serviços o tipo de produto, os equipamentos, as instalações, a disponibilidade financeira, o fornecimento de matéria-prima e/ou mercadorias e o tamanho e/ou oscilações do mercado em função do produto ou serviço que será produzido. (ROSA, 2007)

4.4.1 Volume De Vendas e Custo Por Produto


Na concepção de Martins (2000, p. 369), “produtividade é a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo”. De acordo com Dornellas (2001), a projeção de vendas deve ser feita com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing. O autor afirma que uma boa forma de projetar as vendas é fazer projeções mensais de volume de vendas e preços praticados pelos concorrentes.

A partir da pesquisa de mercado com os concorrentes (p.61), considerando 80% do seu volume de vendas por mês, foram definidas projeções do volume de vendas para o Soutelo, totalizando 7.040 lanches/salgados mês, uma média de um por cliente, e de acordo com observações feitas na pesquisa de mercado com os clientes (p. 36), considera-se que metade desde total ainda consome uma porção a mais de comida, assim considera-se a quantia de 3.520 porções mês. Nesta mesma linha foi projetado o volume de vendas com bebidas.

Dessa forma o Soutelo Clube de Campo pretende trabalhar com um volume de vendas variável, demonstrado na planilha custo e receita por produto, descrito no

apêndice 7, porém não atingindo sua capacidade produtiva total no primeiro ano de operações. O resumo do custo e receita por produto está demonstrado no quadro 40.

QUADRO 40- CUSTO E RECEITA POR PRODUTO

 CUSTO E RECEITA POR PRODUTO		
PRODUTO	CUSTO	RECEITA MENSAL
Lanchonete	R\$ 36.393,12	R\$ 99.422,40
Pesque e Pague	R\$ 5.655,00	R\$ 8.424,00
TOTAL	R\$ 42.048,12	R\$ 107.846,40
SERVIÇOS	RECEITA MENSAL	
Churrasqueira		R\$ 4.200,00
Entrada		R\$ 132.120,00
Locação da Quadra		R\$ 2.400,00
Locação do Campo		R\$ 9.600,00
Locação do Salão de Festas		R\$ 6.800,00
Pedalinho		R\$ 14.400,00
Sala de Jogos		R\$ 6.750,00
TOTAL		R\$ 176.270,00

FONTE: Elaborado pela autora.

O detalhamento dos custos e quantidade de matéria-prima dos lanches e porções que serão oferecidas na lanchonete está descrito no apêndice 8.

Não se deve confundir previsão de demanda com meta (incentivo motivacional), no caso do Soutelo foram realizadas previsões, ou seja, estimativas de como irá se comportar o mercado demandante num futuro próximo, através de especulações realizadas para compor a projeção de volume de vendas, a fim de embasar e minimizar os riscos nas tomadas de decisão quanto aos processos operacionais do projeto.

4.5 LOGÍSTICA E REDE DE SUPRIMENTO

A gestão da rede de suprimentos interage com outros departamentos para obter mais eficiência nas operações da organização. Uma organização é considerada competente em logística se na avaliação do cliente ela fornecer um serviço que supere sua expectativa. A logística está integrada na gestão de suprimentos.

Kummer (2011, p.197) afirma que a melhor maneira de se medir a competência logística de uma organização é por meio da capacidade que esta tem de criar valor para o seu cliente, ou seja, entender suas necessidades, com eficiência e eficácia. A logística deve ser integrada na organização, e suas ações devem ser sincronizadas para o atendimento dessas necessidades.

A gestão da rede de suprimentos está relacionada à gestão do fluxo de materiais e informações entre as unidades produtivas que formam a cadeia de uma rede de suprimentos. Suas atividades podem ser subdivididas em quatro áreas:

Planejamento: criar previsões realistas da quantidade do produto que será necessário e aonde; participar de processo que agregue valor ao produto; determinar a quantidade de material que será armazenada, e seu fluxo, para atingir as metas planejadas.

Compras: avaliar os possíveis fornecedores pelo melhor preço, pela garantia de um fluxo correto de materiais; comunicação com setor de contas a pagar.

Produção: participar da idealização do produto, auxiliando para que o desenvolvimento seja compatível com uma otimização dos custos logísticos; influenciar ou até definir o cronograma de produção (em função da demanda) para redução de custos; apoiar na gestão de equipamentos e suprimentos.

Entrega: coordenar a movimentação de materiais pelos diversos meios disponíveis; coordenar junto às áreas administrativas os pedidos dos clientes, para melhorar o tempo de entrega mantendo os custos operacionais sob controle. (SLACK, 2002)

A gestão de rede suprimentos está relacionada à gestão de fluxo de materiais e informações que formam a rede de suprimentos, onde segundo Tubino (2000, p. 55) a questão de redes de suprimentos inclui a sistematização e a automação de informações, mas não se restringe a elas. O objetivo do gerenciamento da rede de suprimentos entre outros fatores é administrar à logística, iniciando com os fornecedores, navegando pelo processo interno até o cliente final.

No Soutelo será adotada a gestão de rede de suprimentos, propondo uma postura de qualidade, eficiência, a fim de alcançar um processo logístico que atenda as necessidades do Clube. A logística do Soutelo compreende os fatores de distribuição e alocação dos clientes na realização das atividades em locais adaptados, segundo as normas da ABNT, capazes de proporcionar atendimento

eficaz.

Uma das primeiras atividades da gestão, com o departamento de compras, é estabelecer contatos com os fornecedores, fornecendo suporte as operações produtivas, onde as mesmas devem ser continuamente realimentadas por informações sobre os insumos e recursos. Entender a dinâmica de compras, se posicionarem frente a situações emergenciais, ter estoques para fazer a empresa funcionar, representam o conjunto de desafios da gestão de materiais na organização.

O orçamento de compras deve apresentar todos os custos utilizados nas atividades de operação, sendo ajustado de acordo com a demanda calculada na área de marketing. Com ele é possível estimar o quanto será gasto na produção, informação importante para as decisões da empresa.


A administração da logística integrada do Soutelo Clube de Campo será realizada pelo gerenciamento da rede de suprimentos, através do uso da tecnologia que auxiliará o Clube na gestão de informações e pesquisa operacional, contribuindo positivamente para o planejamento e controle da produção e distribuição dos serviços aos clientes.

4.6 ESTOCAGEM

Os estoques têm a função de regular a taxa de suprimento e consumo, refere-se a quando e quanto ressuprir, à medida que é consumido pela demanda.

O plano de estocagem, segundo Kummer (2011, p.210) “é realizado em função das características físicas dos produtos tais como dimensão, peso, densidade, valor e a sazonalidade de abastecimento de acordo com a demanda”. De acordo com o autor, a classificação dos materiais é primordial ao controle eficiente dos estoques, o qual os classifica quanto à estocagem, aplicação, perecibilidade e periculosidade. No quadro 41, está descrita a classificação de materiais da estocagem no Soutelo.

QUADRO 41- CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS	
1 – Quanto à estocagem	
Estocáveis	Determinados critérios de ressurgimento de acordo com a previsão de consumo
Não estocáveis	De utilização imediata
Permanentes	Mantidos em nível normal de estoque para garantir o abastecimento, renovação automática.
Temporários	Não considerados materiais de estoque, guardados até sua utilização.
2 – Quanto à aplicação	
Consumo geral	Utilizado em seus diversos setores, para fins diretos ou indiretos de produção.
Manutenção	Utilizados pelo setor específico de manutenção e conservação da organização
3- Quanto à perecibilidade	
Evita o desaparecimento das propriedades físico-químicas do material, onde o fator tempo tem grande influência na classificação, o que inviabiliza a estocagem por longos períodos. Exige adequada embalagem e recomendações a fim de preservar e proteger da umidade, oxidação, poeira, pressão, etc.	
4- Quanto à periculosidade	
Visa à identificação de materiais que possuam incompatibilidade com outros, oferecendo riscos à segurança, como produtos químicos e gases. Classificação utilizada quando do manuseio, transporte e armazenagem desses materiais.	

FONTE: Elaborado pela autora (KUMMER, 2011, p. 210).

A forma de determinar o ponto de ressurgimento e a quantidade a ser ressurgida, é o fator que diferencia os diversos sistemas de gestão de estoques. Deve-se determinar o “ponto de reposição”, e sempre que determinada quantidade do item é retirada do estoque, é verificada a quantidade restante, caso seja menor que a pré determinada, compra-se determinada quantidade, chamada de “lote de ressurgimento”, onde o tempo entre o pedido e o ressurgimento do estoque é chamado de *lead time* (CORRÊA; CORRÊA, 2006, p.360).

Ainda segundo o autor, no caso de demandas não constantes, se for definido que não será trabalhado com estoques de segurança, o pedido de reposição deve ser disparado quando houver uma quantidade de estoque equivalente à demanda durante o *lead time*.

Os produtos deverão ser separados de acordo com suas características e especificações técnicas para que sejam armazenadas de forma adequada. Seguindo esta linha, o Soutelo adotará os critérios de estocagem e classificação de materiais para seu estoque, respeitando suas especificações técnicas. O Soutelo classificará o estoque da seguinte forma: perecível, não perecível, congelados, escritório, embalagens e limpeza conforme quadro 42 da classificação de estoque, cada qual com lugar apropriado para a devida estocagem.

QUADRO 42- CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUE

 CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUE					
PERECÍVEL	NÃO PERECÍVEL	LIMPEZA	EMBALAGENS	CONGELADOS	ESCRITÓRIO
Alface	Açúcar	Álcool Comercial	Copos	Salgados	Papel Sulfite
Tomate	Café	Algicida	Lanches P/ Viagem	Mandioca	Post it
Cenoura	Leite	Alvejante	Lanches Pacote	Batata Pré- Cozida	Lápis
Queijo	Catchup	Clarificante	Porções	Suco Natural	Apontador
Queijo Branco	Maionese	Cloro	Saco de Lixo	Lambari	Caneta
Peito de Peru	Sal Sachê	Desengordurante	Sacolas	Hambúrguer	Borracha
Presunto	Maionese Sachê	Desinfetante	Toalhas de Papel	Frango	Pasta
Bacon	Óleo	Detergente em Pó		Mignon	Durex
Calabresa	Carvão	Detergente Líquido		Picanha	Grifa Texto
Ovos	Milho	Elevador de PH da Água			Clipes
Pão de Forma	Água	Escova Sanitária			Cola Bastão
Pão de Forma Integral	Refringentes	Esponja			
Pão de Hambúrguer	Cervejas	Inseticida			
Ração	Gás	Kit Limpeza Piscina			
		Limpa Borda			
		Limpa Pedra			
		Limpa Vidro			
		Lustra Móveis			
		Pá de Lixo			
		Pano de Limpeza (saco)			
		Papel Higiênico			
		Redutor de Oleosidade			
		Redutor de PH da Água			
		Rodo			
		Vassoura			


FONTE: Elaborado pela autora.

No caso de produtos que requerem maiores cuidados de estocagem, no

caso do gás, embora não estejam separados como de periculosidade no quadro 42 de classificação de estoque, o armazenamento deste será realizado respeitando as normas de instalação e armazenamento e os produtos de limpeza, classificados de acordo com suas especificações.

Para determinar a estimativa de compra necessária dos itens para estoque, foram levantados os dados de quantidade de acordo com a estimativa da demanda diária de cada produto. No quadro 43, está descrito o controle de estoque perecível do Soutelo.

QUADRO 43- CONTROLE DE ESTOQUE PERECÍVEL


 CONTROLE DE ESTOQUE PERECÍVEL									
Descrição	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd Est. Médio	Valor Est. médio
Alface	19	Unidades (pé)	R\$ 0,69	57	2	95	57	76	R\$ 52,44
Bacon	2,5	Kg	R\$9,89	15	2	20	15	17,50	R\$ 173,08
Calabresa	12	Kg	R\$ 6,89	36	2	60	72	48	R\$ 330,72
Cenoura	1	Kg	R\$ 2,30	3	2	5	3	4	R\$ 9,20
Ovos	7,67	Dúzia	R\$ 2,40	46	2	61,33	46	53,67	R\$ 128,80
Pão de forma	2	Pct c/ 20 fatias	R\$2,89	6	2	10	6	8	R\$ 23,12
Pão de forma integral	6	Pct c/ 20 fatias	R\$ 3,49	18	2	30	18	24	R\$ 83,76
Pão de hambúrguer	193	Unidade	R\$ 0,30	193	1	386	93	289	R\$ 86,85
Peito de peru	0,42	Kg	R\$ 8,00	2,5	2	3,33	1,25	2,92	R\$ 52,50
Presunto	1,67	Kg	R\$ 7,79	5	2	8,33	5	6,67	R\$ 51,93
Queijo	4	Kg	R\$ 5,99	24	2	32	12	28	R\$ 447,72
Queijo branco	0,42	Kg	R\$17,00	1,25	2	2,08	1,25	1,67	R\$ 28,33
Tomate	1,7	Kg	R\$ 2,39	5	2	8,33	5	6,67	R\$ 15,93
TOTAL									R\$1.484,39

FONTE: Elaborado pela autora.

Entre os métodos de avaliação e controle de estoques existentes, o Clube utilizará o método PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair). Nesse método, faz-se

primeiro a saída nas mercadorias mais antigas (primeiras que entraram), ficando nos estoques as mercadorias mais recentes. No quadro 44, está descrito o controle de estoque dos congelados.


QUADRO 44- CONTROLE DE ESTOQUE CONGELADOS

 CONTROLE DE ESTOQUE CONGELADOS									
Descrição	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd Est. Médio	Valor Est. Médio
Aipim	3,33	Kg	R\$ 1,55	10	2	16,67	20	13	R\$ 20,67
Batata Pré-cozida	20	Kg	R\$ 8,99	60	2	100	120	80	R\$ 719,20
Frango	3,33	Kg	R\$ 5,90	10	2	16,67	20	13,33	R\$ 78,67
Hambúrguer	150	Unidades	R\$ 0,55	450	2	750	300	600	R\$ 330,00
Lambari	13	Kg	R\$ 8,99	39	2	65	78	52	R\$ 467,48
Mingnon	10	Kg	R\$ 13,60	30	2	50	60	40	R\$ 544,00
Picanha	15	Kg	R\$ 21,90	45	2	75	90	60	R\$ 1.314,00
Salgados	33,33	Unidades	R\$ 0,90	100	2	166,7	100	133	R\$ 120,00
Suco natural	6	Unidades	R\$ 1,47	18	2	30	36	24	R\$ 35,28
TOTAL									R\$ 3.629,29

FONTE: Elaborado pela autora.

Isto se aplica para que os produtos que tenham prazos de validade mais curtos não fiquem impróprios para o consumo, sendo assim, os funcionários terão orientações para a efetiva prática deste controle de estoque. No quadro 45, está descrito o controle de estoque não perecível do Soutelo.


QUADRO 45- CONTROLE DE ESTOQUE NÃO PERECÍVEL

 CONTROLE DE ESTOQUE NÃO PERECÍVEL									
Descrição	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd Est. Médio	Valor Est. Médio
Açúcar	0,5	Kg	R\$ 5,67	3	2	4	3	3,50	R\$ 19,85
Água	70	Garrafa 500 ml	R\$ 0,59	210	3	420	210	315	R\$ 185,85
Água Tônica	6	Lata	R\$ 0,99	36	3	54	18	45	R\$ 44,55
Antarctica	16	Lata	R\$ 1,25	96	3	144	48	120	R\$ 150,00
Antarctica	14	Long. neck	R\$ 1,32	84	3	126	42	105	R\$ 138,60
Café	2,5	Kg	R\$ 3,84	15	2	20	7,5	17,5	R\$ 67,20
Carvão	2	Unidade	R\$ 5,50	6	2	10	6	8	R\$ 44,00
Catchup	1,67	Cx c/ 192 unid	R\$ 8,85	10	2	13,33	5	11,67	R\$ 103,25
Coca-Cola	20	Lata	R\$ 0,85	120	3	180	60	150	R\$ 127,50
Coca-Cola	10	Pet 2 Litros	R\$ 2,62	60	3	90	30	75	R\$ 196,50
Del Valle	8	Lata	R\$ 1,90	48	3	72	24	60	R\$ 114,00
Fanta laranja/uva	10	Lata	R\$ 0,85	60	3	90	30	75	R\$ 63,75
Gás	0,33	Botijão	R\$ 30,00	2	1	2,33	1	2,17	R\$ 65,00
Guaraná Power	6	Copa de 300 ml	R\$ 1,09	36	3	54	18	45	R\$ 49,05
Heineken	15	Long neck	R\$ 2,09	45	3	90	45	67,5	R\$ 141,08
Kaiser	35	Lata	R\$ 0,87	105	3	210	105	57,5	R\$ 137,03
Kuat	3	Pet 2 Litros	R\$ 1,98	18	3	27	9	22,5	R\$ 44,55
Kuat	8	Lata	R\$ 1,09	48	3	72	24	60	R\$ 65,40
Leite	4	Litro	R\$ 1,68	24	2	32	12	28	R\$ 47,04
Maionese	0,83	3 Kg	R\$ 9,82	5	2	6,66	2,5	5,83	R\$ 57,28
Maionese Sachê	0,83	Cx c/ 192 unid	R\$ 7,99	5	2	6,66	2,5	5,83	R\$ 46,61
Milho	0,83	2 Kg	R\$ 7,50	5	2	6,66	2,5	5,83	R\$ 43,75
Óleo	5	900 ml	R\$ 1,61	30	2	40	15	35	R\$ 56,35
Ração	37,5	Kg	R\$ 7,00	112,5	5	300	112,5	206,25	R\$ 1.443,75
Sal Sache	0,50	500 unid.	R\$ 0,01	1,5	2	2,5	1,5	2	R\$ 0,02
Skol	35	Lata	R\$ 1,12	105	3	210	105	157,5	R\$ 176,40
Skol	15	Long neck	R\$ 1,39	90	3	135	45	112,5	R\$ 156,38
Sol	10	Long neck	R\$ 0,97	30	3	60	30	45	R\$ 43,65
Sprite	6	Lata	R\$ 0,85	36	3	54	18	45	R\$ 38,25
TOTAL									R\$ 3.866,62

FONTE: Elaborado pela autora.

Por ser utilizado mais na área administrativa o armazenamento será na sede do Clube evitando deslocamento desnecessário. No quadro 46, está descrito o controle de estoque do escritório.

QUADRO 46- CONTROLE DE ESTOQUE ESCRITÓRIO

 CONTROLE DE ESTOQUE ESCRITÓRIO									
Descrição	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd. Est. Médio	Valor Est. Médio
Apontador	0,13	Unidades	R\$ 1,50	3	3	3,375	0,38	3,19	R\$ 4,78
Bobina cx c/30 unid.	0,04	Caixa	R\$ 0,01	1	1	1,042	0,13	1,02	R\$ 0,01
Borracha	0,25	Unidades	R\$ 1,20	6	3	6,75	0,75	6,38	R\$ 7,65
Caneta	0,50	Unidades	R\$ 0,60	12	3	13,5	1,50	12,75	R\$ 7,65
Clipes	0,04	Caixa	R\$ 3,90	1	3	1,125	0,13	1,06	R\$ 4,14
Cola bastão	0,08	Unidades	R\$ 1,20	2	3	2,25	0,25	2,13	R\$ 2,55
Durex	0,08	Unidades	R\$ 2,10	2	3	2,25	0,25	2,13	R\$ 4,46
Grifa texto	0,42	Unidades	R\$ 1,50	10	3	11,25	1,25	10,63	R\$ 15,94
Lápis	0,50	Unidades	R\$ 1,90	12	3	13,5	1,50	12,75	R\$ 24,23
Pasta	0,83	Unidades	R\$ 1,20	20	3	22,5	2,50	21,25	R\$ 25,50
Post it	0,50	Unidades	R\$ 2,10	12	3	13,5	1,50	12,75	R\$ 26,78
Resmas papel sulfite	0,21	Unidades	R\$ 2,80	5	3	5,625	0,63	5,31	R\$ 14,88
TOTAL									R\$ 138,56

FONTE: Elaborado pela autora.

Nos materiais de estoque de conservação e limpeza, embora possuam as mesmas classificações, os mesmos serão separados conforme as especificações de cada produto. No quadro 47 está descrito o controle de estoque de conservação e limpeza.

QUADRO 47- CONTROLE DE ESTOQUE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA


 CONTROLE DE ESTOQUE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA									
Descrição	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd Est. Médio	Valor Est. médio
Álcool comercial	0,42	Litro	R\$ 3,40	5	2	5,83	1,25	5,42	R\$ 18,42
Algicida	0,04	Litro	R\$ 89,30	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 94,88
Alvejante	0,21	Litro	R\$ 3,99	2,5	2	2,91	0,63	2,71	R\$ 10,81
Clarificante	0,04	Litro	R\$ 54,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 58,33
Cloro	0,04	Litro	R\$129,99	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 38,11
Desengordurante	0,63	Litro	R\$ 5,40	7,5	2	8,75	1,88	8,13	R\$ 43,88
Desinfetante	0,21	Litro	R\$ 8,15	2,5	2	2,91	0,63	2,71	R\$ 22,07
Detergente em pó	0,13	Litro	R\$ 20,15	1,5	2	1,75	0,38	1,63	R\$ 32,74
Detergente liquido	0,17	Litro	R\$ 0,89	4	2	4,33	0,50	4,17	R\$ 3,71
Elevador de ph	0,04	Litro	R\$ 13,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 14,77
Escova sanitária	0,33	Unidades	R\$ 4,90	2	2	2,66	1	2,33	R\$ 11,43
Esponja	0,13	Unidades	R\$ 7,50	3	2	3,25	0,38	3,13	R\$ 23,44
Inseticida	0,17	Unidades	R\$ 5,69	4	2	4,33	0,50	4,17	R\$ 23,71
Kit limpeza de piscina	0,04	Unidades	R\$ 49,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 59,27
Limpa borda	0,04	Litro	R\$ 11,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 12,64
Limpa pedra	0,04	Litro	R\$ 10,20	1	2	1,08	0,13	1,04	R\$ 10,63
Limpa vidro	0,17	Litro	R\$ 1,85	4	2	4,33	0,50	4,17	R\$ 7,71
Lustra móveis	0,17	Litro	R\$ 3,99	4	2	4,33	0,50	4,17	R\$ 16,63
Pá de lixo	0,33	Unidades	R\$ 2,70	2	2	2,66	1	2,33	R\$ 6,30
Pano de limpeza (saco)	0,63	Unidades	R\$ 2,20	3,75	2	5	1,88	4,38	R\$ 9,63
Papel higiênico c/ 60 unid	0,42	Fardo	R\$ 51,90	2,5	2	3,33	1,25	2,92	R\$ 51,38
Redutor de oleosidade	0,04	Litro	R\$ 18,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 20,08
Redutor de ph	0,04	Litro	R\$ 11,90	1	3	1,12	0,13	1,06	R\$ 12,64
Rodo	0,33	Unidades	R\$ 4,70	2	2	2,66	1	2,33	R\$ 10,97
Vassoura	0,33	Unidades	R\$ 5,90	2	2	2,66	1	2,33	R\$ 13,77
TOTAL									R\$ 927,93

FONTE: Elaborado pela autora.

As embalagens deverão ser estocadas cada qual de acordo com as especificações e próximo ao local de uso. No quadro 48 está descrito o controle de

estoque de embalagens.

QUADRO 48- CONTROLE DE ESTOQUE DE EMBALAGENS

 CONTROLE DE ESTOQUE DE EMBALAGENS									
DESCRIÇÃO	Qtd dia	Unid. Fornec.	Valor unit.	Est. Gar.	Lead time	P. res.	Qtd compras	Qtd Est. Médio	Valor Est. médio
Copos	0,04	Cx C/500	R\$ 290,00	1	2	1,08	0,13	1,04	R\$ 302,08
Lanches p/ viagem	0,08	Cx C/500	R\$ 50,00	2	2	2,16	0,25	2,08	R\$ 104,17
Lanches pacote	0,13	Cx C/500	R\$ 35,00	3	2	3,2	0,38	3,13	R\$ 109,38
Porções	0,13	Cx c/ 1000	R\$ 26,00	3	2	3,2	0,38	3,13	R\$ 81,25
Saco de lixo	0,83	Cx c/ 100	R\$ 13,90	20	2	21,18	2,50	20,83	R\$ 289,58
Sacolas	0,08	Cx c/ 1000	R 46,00	2	2	2,16	0,25	2,08	R\$ 95,83
Toalha de papel	2,08	C/ 500 unid	R\$ 8,90	50	2	54,1	6,25	52,08	R\$ 463,54
TOTAL									R\$1.445,83
TOTAL ESTOQUE MÍNIMO									R\$11.492,62

FONTE: Elaborado pela autora.

A partir desse embasamento foi possível elaborar a seguinte definição:

- O estoque de segurança será zero, pois terá uso de diversos produtos perecíveis.
- Será trabalhado com o estoque mínimo, que é o necessário para a produção diária;
- Para obter o estoque de garantia é feito a somatória do estoque de segurança mais o estoque mínimo;
- Dessa forma é possível calcular o ponto de ressuprimento, que é o estoque de garantia mais o *lead time* (tempo do comunicado da necessidade do item até a disponibilidade para o uso).

O gerenciamento de estoque de forma adequada evita o desperdício de espaço e dinheiro. Com esses dados é possível calcular o estoque médio, informando o resultado para o departamento financeiro para que seja efetuada as análises necessárias de acordo com os procedimentos do mesmo.


4.7 QUALIDADE

É importante que cada empresa conheça seus processos para priorizar seus recursos e concentrar seus esforços nos clientes, além de decidir sobre a estrutura que lhe proporcione melhores resultados.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p.459), “qualidade são propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam”. A qualidade pode ser interpretada de várias formas, isso irá depender da necessidade do cliente, que cada vez mais se tornam exigentes e atentos, sabendo o que querem.

Para Petrônio (2005, p.498), existem diferentes definições de qualidade, e podem ter diferentes focos. Segundo o autor a qualidade de um produto tangível deve contemplar os elementos demonstrados no quadro 49.

QUADRO 49- ELEMENTOS DA QUALIDADE EM PRODUTOS


 ELEMENTOS DA QUALIDADE EM PRODUTOS	
Itens	Descrição
Desempenho	Características operacionais principais. Como uma TV, que deve ter boa definição de imagem e som.
Características	Características operacionais adicionais. Atributos que tornam o produto mais atrativo. Ex: controle remoto de um conjunto de som.
Confiabilidade	Bom/ mau funcionamento de um produto. Geralmente utilizado em produtos duráveis, constituindo fator de vantagem competitiva importante.
Conformidade	Grau com que um produto está de acordo com os padrões preestabelecidos.
Durabilidade	Tempo de vida útil do produto.
Atendimento	Rapidez, cortesia ou facilidade. Também a maneira que o produto é tratado no momento de um reparo.
Estética	Aparência de um produto, seu designer, o que se sente com ele, qual seu som, sabor ou cheiro.
Qualidade percebida	Avaliação que o consumidor faz do produto ou serviço.

FONTE: Elaborado pela autora (PETRÔNIO, 2005).

O autor também afirma que para a prestação de serviços, como é o caso do Soutelo Clube de Campo, é importante ter a consciência que o serviço é diferente do produto industrial, porque é intangível e mais complexo, pois envolve relacionamento

entre pessoas, sendo sua qualidade percebida de forma diferente: o que pode ser percebido como um serviço de qualidade por um cliente, pode não ser para outro. Sendo assim os elementos da qualidade para prestação de serviços, segue outros elementos como demonstra o quadro 50.

QUADRO 50- ELEMENTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

 ELEMENTOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
Confiabilidade
Cortesia
Comunicação
Capacidade para entender as necessidades dos clientes
Fácil utilização
Credibilidade
Ser competente
Segurança
Rapidez na resposta
Aspectos visíveis

FONTE: Elaborado pela autora (PETRÔNIO, 2005).

Esses elementos não são totalmente independentes uns dos outros, mas abrangem o que o cliente espera da prestação de um serviço (PETRÔNIO, 2005).

Para Giansesi e Corrêa (2006, p. 156), “a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

O Soutelo contará com capacitação profissional, de acordo com a necessidade específica de cada área de atividade da empresa, realizada pelo departamento de RH, tendo como foco a qualidade no atendimento e na segurança dos seus clientes, de modo a atender ou exceder suas expectativas em relação aos serviços prestados.

Os monitores receberão treinamento de primeiros socorros e cuidarão da segurança das áreas das piscinas e lagos, e o técnico em enfermagem coletará os dados dos clientes a fim de compor um banco de dados com informações

importantes dos clientes em relação a sua saúde. Assim os clientes da terceira idade, e seus responsáveis, passarão a ter mais confiança no Soutelo, contando com uma estrutura que ofereça condições de atendimento que valorize a vida. Dessa forma os colaboradores desempenharão papéis importantes na melhoria da qualidade, aprimorando o atendimento aos clientes e sendo sensíveis às suas necessidades.


4.7.1 Ferramentas da Qualidade.

Existem muitas ferramentas da qualidade e seu uso é adotado a fim de melhorar os processo e prestação de serviço. Para que o Soutelo atinja seus objetivos de qualidade, será necessária a utilização de ferramentas que permitam o bom desempenho do serviço prestado e a satisfação de seus clientes. O Clube implantará o conceito de 5'S, e os princípios da família da norma *International Organization for Standardization* (ISO) 9000, principalmente da ISO 9001 e ISO 14001, buscando auxiliar a melhoria dos processos internos, a maior conscientização dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo de melhoria contínua da qualidade.

Para Silva, J. (1996, p. 23), "o 5'S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o ambiente de qualidade". O Método foi base da implantação do sistema de qualidade total nas empresas japonesas nas décadas de 50 e 60. O programa tem este nome por tratar-se de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essenciais e que fazem a diferença no sistema da qualidade. Deste modo, o 5'S auxiliará na organização da empresa, facilitará a identificação de materiais, descarte de itens obsoletos e melhoria na qualidade do ambiente de trabalho.

Petrônio (2005, p. 490) afirma que para haver a consolidação do sistema de qualidade e melhoria do desempenho geral da empresa, cada fase desse programa deverá ser respeitada e seguida, pois as mesmas são interligadas, tornando-se um "pré-requisito" para a consolidação da fase seguinte, assim como demonstrado no quadro 51, sobre os conceitos sobre o 5'S.

QUADRO 51- CONCEITO 5'S

 CONCEITO 5'S		
5'S	Conceito	Soutelo Clube de Campo
SEIRI Utilização	LIBERAÇÃO DE ÁREA - Separando o útil do inútil, eliminando desnecessário.	Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários para o desempenho das atividades. O arranjo físico deverá ser organizado de forma a otimizar a passagem dos clientes e funcionários.
SEITON Arrumação	ORGANIZAÇÃO - Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente	Expor visualmente os pontos críticos, locais de alta voltagem, partes de máquinas que exijam atenção, etc. Não deixar objetos ou móveis no meio do caminho, atrapalhando a locomoção no local.
SEISO Limpeza	LIMPEZA - Manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar	O Soutelo contará com equipe bem treinada para que o ambiente esteja limpo e agradável. Os funcionários deverão manter os equipamentos, ferramentas e utensílios sempre na melhor condição de uso possível, além de fazer a separação adequada do lixo e dar destino correto para o mesmo.
SEIKETSU Saúde e Higiene	PADRONIZAÇÃO - Manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene	Ter os três S's previamente implantados; os funcionários deverão cumprir sua jornada de trabalho e os clientes respeitarem os horários de atendimento.
SHITSUKE Autodisciplina	DISCIPLINA - Fazer dessas atitudes, ou seja, da metodologia, um hábito, transformando os 5s's num modo de vida.	Compartilhar Missão e Visão do Soutelo, buscando melhorias; Treinar os funcionários com paciência e persistência, conscientizando-os para os 5s's.

FONTE: Elaborado pela autora (PETRÔNIO, 2005).

A implantação do Programa 5'S proporcionará aos colaboradores, clientes e fornecedores um ambiente organizado, seguro e de qualidade. O Soutelo atuará com o conceito de qualidade não somente em sua estrutura, mas também na prestação de serviços, moldando a percepção do cliente e colaboradores a fim de valorizar a imagem da organização.

4.7.1.1 Princípios da ISO 9000

Esta família de normas técnicas estabelece um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, com a função de promover a normatização de produtos e serviços, melhorando significativamente a qualidade dos mesmos. A gestão da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, competitividade e assegura a sobrevivência das empresas.

O Soutelo Clube de Campo assumirá a responsabilidade da construção de uma cultura institucional para a inserção de critérios em sua administração, baseada em princípios comuns (melhoria contínua, responsabilidade da alta direção, ações preventivas e corretivas, entre outros) do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e do sistema de gestão ambiental ISO 14001. O Soutelo terá por objetivos e metas a minimização dos impactos ambientais da organização através da implantação de medidas, processos e atividades pertinentes.

Através dos princípios do sistema de gestão da qualidade, serão aplicadas no Soutelo, em seus processos de prestação de serviços, quatro ferramentas de gestão: planejamento das atividades, atividades de prevenção, atividades de conformidade com as legislações e atividades de melhoria contínua.

Em relação aos meios adotados para que a administração tenha controle das atividades sobre o impacto ambiental, o Soutelo utilizará os princípios do sistema de gestão ambiental.

Petrônio (2005, p. 515) define a ISO 14001 como uma ferramenta que pode ser usada para assegurar à administração, de que a empresa tem controle sobre as atividades e os processos que tem impacto no meio ambiente, fornecendo aos acionistas, clientes e à comunidade local a segurança de boas práticas com o meio ambiente.

No desenvolvimento dos princípios de gestão ambiental, o Soutelo desenvolverá programas como: destinação do óleo de cozinha usado para cooperativas de fabricação de sabão artesanal; redução do desperdício de matéria-prima e aquisição de insumos com responsabilidade; implantação e manutenção do “espaço verde” e paisagismo do Clube; programa de coleta e separação dos resíduos sólidos; implementação de medidas em termos de consumo consciente e eficiência na utilização dos recursos; conscientização dos colaboradores em prol da

conservação ambiental e da sustentabilidade, assim como da adoção de medidas para esta finalidade.

A fim de realizar uma análise periódica sobre a política de qualidade do Soutelo, serão realizadas auditorias internas, sob responsabilidade da alta direção em datas não definidas, de forma a garantir a efetividade e adequação aos princípios propostos, e como método de verificação e correção de desvios em relação aos objetivos e metas traçadas.

A utilização dos princípios da gestão da qualidade tem por objetivo identificar oportunidades de melhoria contínua dos serviços prestados e minimizar riscos ambientais e riscos associados à saúde e segurança no ambiente de trabalho.

4.8 MANUTENÇÃO

A manutenção é uma atividade que tem como finalidade manter os bens de uma empresa em bom estado de funcionamento. Com o intuito de manter os equipamentos e utensílios operando em condições pelas quais foram projetados, o Clube utilizará a manutenção corretiva e preventiva.

Segundo Corrêa e Corrêa (2006, p. 642) “a manutenção refere-se, ao conjunto de atividades organizadas na operação com o objetivo de manter os recursos físicos operacionais em bom estado de funcionamento e prontos para o uso quando necessário”. Para a manutenção há dois conceitos: a preventiva, que visa eliminar ou reduzir a probabilidade de falhas por manutenção das instalações em intervalos pré-planejados; e a corretiva, onde as falhas serão corrigidas somente depois que ocorreram.

Para manter suas instalações e equipamentos em boas condições o Soutelo adotará a manutenção preventiva. Com a finalidade de não prejudicar o andamento dos serviços da empresa, esta manutenção será programada, sendo realizado em períodos de pouco fluxo de clientes, ou dependendo da manutenção necessária, será realizada em período em que não haverá atendimento ao público, proporcionando menos transtornos aos clientes. Em alguns equipamentos é necessário que não esteja em uso, ou passe por um período sem a sua utilização como é o caso das piscinas que será vistoriada após o encerramento das atividades na mesma. Os pedalinhos entre outros seguirão os mesmos critérios, exceto quando

necessitar de manutenção corretiva. A manutenção preventiva será realizada semanalmente.

Na manutenção corretiva serão efetuadas correções, restaurações e recuperação de instalações, equipamentos e maquinários. O agendamento da realização destas atividades é importante para que não haja transtornos para os clientes. A manutenção envolve alguns tipos de produtos químicos, (atividades de construção civil), equipamentos que emitem ruídos (serra ou furadeira), e em alguns casos podendo até interromper passagens, fornecimento de energia elétrica e água temporariamente (manutenção em rede elétrica e hidráulica). Quando houver necessidade deste tipo de manutenção, será contratado serviços especializados para sua realização.

Em casos que a manutenção possa interferir na qualidade da prestação do serviço diferente da proposta, a manutenção será realizada no período noturno, de modo que as instalações do Clube estejam disponíveis para o uso de acordo com o que foi projetado.

É importante a alteração no comportamento e atitudes das pessoas, bem como a conscientização dos integrantes da organização quanto à importância dos conceitos e como eles devem ser usados facilitando a implantação do programa de qualidade.

4.9 CONCLUSÃO PRODUÇÃO

Através dos estudos dos fatores de produção é possível identificar e informar outros departamentos sobre os recursos necessários para que seja possível produzir os produtos e serviços de acordo com a proposta do Soutelo Clube de Campo.

5 RECURSOS HUMANOS

Há alguns anos, quando se falava no capital que uma empresa possuía, pensava-se em máquinas, equipamentos, recursos financeiros, etc. O principal foco das organizações sempre foi o setor de produção – principal fonte de formação de riqueza das empresas, desta forma, este era o setor que mais recebia investimento, portanto as pessoas sempre ficavam em segundo plano. No entanto, com a chegada da era do conhecimento, este contexto está mudando: a tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas, tornando-se assim o capital humano a principal fonte de riqueza das organizações. A partir disso percebe-se a necessidade da administração deste capital.

Segundo Chiavenato (1999), o principal ativo de uma organização é o capital humano, e as organizações estão percebendo que podem prosperar somente se forem capazes de otimizar o retorno dos investimentos sobre os empregados, por isso a necessidade de uma administração de Recursos Humanos (RH) eficaz para o sucesso do empreendimento. Porém uma grande parcela das organizações ainda não identificou esse setor como um aliado estratégico, o que pode trazer consequências negativas.

Cada vez mais a área de RH vem adquirindo importância e espaço notório nas organizações. Esse setor não é mais visto somente como responsável por ações de recrutamento, seleção, planos de cargos e salários, treinamento, etc., mas também por incrementar atuações estratégicas que visam o desenvolvimento dos profissionais e procura reter esses talentos para a organização. Conforme afirma Ribeiro (2006, p. 14) “o objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa”.

Ao longo do tempo, pode-se perceber uma mudança no foco das organizações, que passa de maneira gradativa, da produção para a valorização das pessoas como profissionais nas empresas, segundo afirmação de Chiavenato (1999, p. 6) “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”.

O Soutelo Clube de Campo irá investir em seus funcionários por meio de sua administração de RH, visando o sucesso do empreendimento com a valorização do capital humano, através de salários adequados, benefícios que atendam suas

necessidades, proporcionando capacitação e conhecimento da função com treinamentos, buscando sempre o desenvolvimento profissional do funcionário. Além disso, terão seus direitos trabalhistas preservados e serão sempre tratados com respeito pela administração do Clube.

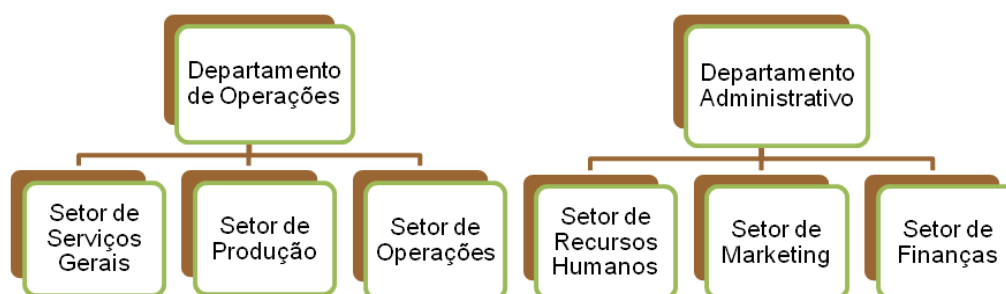
As atividades de RH do Soutelo Clube de Campo serão descritas detalhadamente a seguir, porém de uma forma resumida, pode-se dividir em: recrutamento e seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, quadro funcional, remuneração, segurança do trabalho e administração de pessoal.

5.1 ORGANOGRAMA

As empresas possuem uma estrutura de divisão de trabalho, que pode ser melhor visualizada através de um organograma. Cury (2000, p. 219), define organograma como “a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. Sua elaboração é importante para a empresa, pois demonstra de forma objetiva sua hierarquia atual.

Para a elaboração do organograma do Soutelo Clube de Campo, foi utilizado o modelo horizontal, pois demonstra de forma simplificada a hierarquia por departamentos e setores do Clube, como ilustrado na figura 12.

FIGURA 12- ORGANOGRAMA SOUTELO CLUBE DE CAMPO



FONTE: Elaborado pela autora.

No Departamento de Operações foi considerada a gestão do coordenador de operações, o Setor de Serviços Gerais contempla o cargo de auxiliar de serviços gerais – interno e externo, o Setor de Produção compete ao cargo de auxiliar de cozinha, e o setor de Operações engloba os cargos de balconista, porteiro e monitor de atendimento.


No Departamento Administrativo foi considerada a gestão do coordenador administrativo, o setor de Recursos Humanos contempla os cargos de analista de RH, técnico em enfermagem e assistente administrativo, o setor de Marketing compete ao cargo de analista de marketing, e o setor de Finanças refere-se ao cargo de analista financeiro.

5.2 RECRUTAMENTO

As empresas utilizam o recrutamento a fim de atraírem pessoas para serem admitidas, com base nas necessidades de pessoal das organizações. Segundo Lacombe (2005), o recrutamento é a combinação de práticas e processos utilizados para atração de candidatos. Este processo de atração entre organizações e pessoas é contínuo, visto que ambas as partes possuem interesse mútuo entre si, sendo intensificado quando existem vagas a preencher na empresa. Conforme conceito de Chiavenato (2004a, p. 165), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O recrutamento requer um planejamento de pessoal, onde são identificadas quais as reais carências de Recursos Humanos que a empresa possui em curto, médio e longo prazo, para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo. Este trabalho de antecipar a quantidade e qualidade das pessoas necessárias à organização é extremamente importante para garantir a realização do trabalho na empresa, de forma a atingir todo seu potencial. Segundo Chiavenato (2004a), existem alguns modelos para realização do levantamento da necessidade de pessoal, demonstrado no quadro 52.

QUADRO 52- MODELOS PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE PESSOAL

 MODELOS PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE PESSOAL	
Modelo	Descrição
Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço	Variável dependente da procura estimada do produto ou serviço. Não leva em consideração estratégias de concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, etc., mas sim o nível operacional da própria organização.
Modelo baseado em segmento de cargos	Técnica de planejamento de pessoal utilizada por empresas de grande porte, consistindo em escolha de um fator estratégico (nível de vendas, volume de produção, etc.), estabelecimento de níveis históricos e projeção de níveis futuros de mão de obra para cada área funcional.
Modelo baseado no fluxo de pessoal	Acompanhamento e verificação histórica do fluxo de entrada, saídas, promoções e transferências internas permitem uma predição em curto prazo das necessidades de pessoal da organização.
Modelo de planejamento integrado	Leva em conta fatores ou variáveis, a saber: volume de produção planejado, mudanças tecnológicas que alterem a produtividade, condições de oferta e procura no mercado e planejamento de carreiras dentro da organização.

FONTE: Elaborado pela autora (CHIAVENATO, 2004a).

Após a realização do planejamento de pessoal, deve ser decidida qual a técnica de recrutamento a ser utilizada pela empresa. Conforme descreve Faissal *et al.* (2006, p. 71), “a primeira decisão a ser tomada em um processo de atração é onde buscar o profissional desejado, definindo-se a estratégia de seleção a ser utilizada, se interna ou externa”. A definição dessa estratégia varia de acordo com as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, se a mesma tiver como política oferecer aos seus empregados oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, primeiramente irá recrutar internamente. Caso não identifique pessoa qualificada a preencher a vaga, optará por iniciar recrutamento externo. Existem empresas que optam por utilizar os dois tipos de recrutamento, o chamado recrutamento misto.

O recrutamento interno ocorre quando há pessoas capacitadas trabalhando dentro da própria empresa para ocupar a vaga que está disponível. Para Pontes (2005b, p. 101) “recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos Recursos Humanos internos”. Entre as vantagens do recrutamento interno estão economia de despesas, rapidez, é uma fonte de motivação para os empregados, apresenta maior índice de validade e segurança tendo em vista que o candidato já é conhecido e desenvolve um espírito de competição sadio entre os funcionários. Entretanto, também apresenta desvantagens, como conflitos de interesses e

frustração dos empregados em casos da empresa não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado.

Alguns dos meios de comunicação para recrutamento de candidatos internos são: banco de talentos das empresas, intranet, cartazes e quadros de gestão.

O recrutamento externo é realizado a partir da busca de candidatos disponíveis no mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2004a, p. 176) “havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. Dentre as vantagens do recrutamento externo estão o enriquecimento e renovação dos Recursos Humanos da empresa, experiências novas para a organização e aproveitamento dos investimentos feitos por outras empresas ou até mesmo pelos próprios candidatos. Os fatores negativos são geralmente a demora para recrutamento de candidatos, despesas mais altas em divulgar a vaga, é menos seguro que o recrutamento interno uma vez que a pessoa é desconhecida e desmotiva os funcionários já existentes na organização.

São várias as técnicas de recrutamento externo, que podem ser combinadas entre elas, tais como: arquivo de candidatos de recrutamentos anteriores, indicação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com sindicatos e associações de classe, palestras em universidades, anúncios em jornais e revistas, agência de recrutamento e sites corporativos ou de empregos.

A organização também pode optar por combinar o recrutamento externo e interno, ou seja, utilizar as duas formas de atrair candidatos. Conforme cita Chiavenato (2004a), devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, as empresas têm optado pelo recrutamento misto, pois aborda tanto fontes internas como externas de Recursos Humanos. A empresa pode iniciar o recrutamento interno inicialmente e depois seguido do recrutamento externo e vice e versa, ou ambos iniciados simultaneamente.

5.2.1 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento varia de acordo com a organização, entretanto, na maioria delas é iniciado a partir do setor que possui a vaga a ser preenchida, pois,

segundo Chiavenato (2004a, p. 171) “o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida”. A solicitação do recrutamento é feita através de um documento denominado “requisição de pessoal”. Este documento deve ser devidamente preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher uma vaga em seu departamento ou setor, e enviada ao órgão de recrutamento. Quanto a este cabe avaliar qual o método mais apropriado a adotar para a atração de candidatos a determinada solicitação de preenchimento de vaga.


Organizações que desejem atrair profissionais competentes precisam definir claramente suas demandas de pessoal, requisitos básicos e perfis de competências. No caso do recrutamento para posições com menor número de candidatos, sua estratégia deve ser mais focada, isto é, apresentar propostas atrativas para poder atraí-los. Faissal *et al.* (2006) cita que existem exemplos de empresas que em função de seus produtos e serviços oferecidos priorizam vínculos temporários de trabalho e de terceirização, dessa forma utilizam mais a estratégia de atração externa.

5.2.2 Técnicas de Recrutamento

De acordo com Faissal *et al.* (2006) são denominadas técnicas de recrutamento todos os veículos utilizados pelas empresas a fim de divulgar suas vagas, sendo necessário que estes sejam cada vez mais focados, onde se devem procurar estratégias que tragam maiores resultados e menores custos. O autor destaca algumas variáveis quanto à escolha das melhores técnicas: a natureza das atribuições e competências necessárias; a relação oferta e demanda de vagas no mercado, os recursos disponibilizados pela organização, o tempo previsto para o preenchimento da vaga e os custos envolvidos. A aplicação das técnicas de recrutamento eficaz resulta na formação de um grupo de candidatos com potencial, a fim de cumprir a sua finalidade: selecionar competências.

Existem técnicas de recrutamento utilizadas com mais frequência pelas empresas, tais como as descritas no quadro 53.

QUADRO 53- TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO	
RECRUTAMENTO INTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Banco de talentos das empresas 	Os bancos de talentos geralmente apresentam informações sobre a vida funcional do empregado, bem como seu perfil de competências.
<ul style="list-style-type: none"> • Intranet 	As informações sobre as vagas, requisitos e perfil de competências desejado são divulgados a todos os empregados através da intranet.
<ul style="list-style-type: none"> • Cartazes 	Contêm informações sucintas sobre o processo seletivo e fornece informações sobre os procedimentos aos interessados. Sua fixação deve ser bem planejada.
<ul style="list-style-type: none"> • Quadros de gestão à vista 	Quadro de informativos da empresa acessível a todos os funcionários distribuídos em local estratégico, contendo informações sobre a vaga.
RECRUTAMENTO EXTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Arquivos de candidatos de recrutamentos anteriores 	A empresa possui currículos de recrutamentos e de pessoas interessados em vagas anteriores. É uma técnica de baixo custo, pois consiste em consulta de arquivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicação dos candidatos por parte dos funcionários da empresa 	Recomendação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, também é uma técnica de recrutamento de baixo custo.
<ul style="list-style-type: none"> • Cartazes ou anúncios na portaria da empresa 	Neste caso o veículo é estático e o candidato vai até ele, tomando a iniciativa. Utilizado para cargos que exijam baixa qualificação.
<ul style="list-style-type: none"> • Contatos com sindicatos e associações de classe 	Serve mais como estratégia de apoio ou esquema residual do que como estratégia principal.
<ul style="list-style-type: none"> • Palestras em universidades 	Possui o sentido de promover a empresa e relatar as oportunidades de emprego que oferece.
<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios em jornais e revistas 	Considerada uma das técnicas mais eficientes em atrair candidatos, pois atinge o público em geral, porém é mais quantitativo do que qualitativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Agências de Recrutamento 	O recrutamento através de agência é um dos mais caros, porém compensa nos fatores tempo e rendimento, pois é especializada nesse tema.
<ul style="list-style-type: none"> • Sites corporativos ou de empregos 	Possuem um link para divulgação de oportunidades de trabalho, permitindo que as pessoas se interessem e cadastrem-se para processos seletivos.

FONTE: Elaborado pela autora (FAISSAL *et al.*, 2006; CHIAVENATO, 2004a)

O Soutelo Clube de Campo irá concretizar o planejamento de pessoal baseado nas necessidades de mão de obra da organização para garantir a realização das atividades administrativas e operacionais da empresa. O

planejamento será baseado no modelo de procura estimada de produto ou serviço, uma vez que sua necessidade de pessoal irá variar de acordo com o nível operacional que a empresa suporta perante sua demanda de atendimento.

O Clube será uma empresa nova, portanto não existem possibilidades de recrutamento interno para as primeiras vagas a preencher. Sendo assim, as contratações deverão acontecer através de recrutamento externo. No entanto, o Soutelo pretende valorizar seus funcionários e estimular seu desenvolvimento, por isso, depois de concluída a fase de contratação do quadro de funcionários para abertura da empresa, será avaliada a possibilidade de utilizar o recrutamento misto para as próximas vagas abertas.

O processo de recrutamento irá acontecer da seguinte maneira no Soutelo Clube de Campo: o coordenador responsável pela vaga em aberto deverá preencher o formulário denominado Requisição de Pessoal (apêndice 9) e encaminhar ao setor de Recursos Humanos. O recrutamento dos candidatos somente terá início após as duas áreas citadas aprovarem a requisição de pessoal através da assinatura do formulário.

O Clube irá optar pela agência de recrutamento Sistema Nacional de Empregos do Paraná (SINE PR) para atração de candidatos, onde serão divulgadas as vagas ofertadas e as pessoas que se candidatarem serão encaminhadas para a empresa para realização da entrevista. Este recurso será utilizado para divulgação de todas as vagas do Clube e não há custo para sua aplicação, devido à entidade ser parceira do Governo Federal.

5.3 SELEÇÃO

O recurso essencial do processo seletivo é a pessoa e toda sua complexidade. A finalidade do processo seletivo é identificar indivíduos cujas características indiquem que possuem possibilidades de se tornarem colaboradores da empresa, buscando um profissional que atenda as qualidades e exigências nos processos em que estarão inseridos, e que, além disso, agreguem valor à organização, isto é, um processo de comparação entre requisitos exigidos pelo cargo versus características oferecidas pelos candidatos. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), seleção de pessoas é o processo de escolha entre os indivíduos

com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização.

A seleção de pessoas escolhe, dentre os candidatos recrutados, qual deles deverão receber a oferta de emprego, ou seja, aqueles que melhor se enquadram aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos trabalhadores. A escolha do candidato deve ser feita, de acordo com Chiavenato (2004b, p. 175) “considerando o que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando também as atuais condições do mercado”.

5.3.1 Técnicas de Seleção


Atualmente as técnicas de seleção de pessoal são as mais diversas possíveis, a escolha varia de acordo com cada organização. As técnicas de seleção sofrem influência da posição que o cargo a ser preenchido ocupa na hierarquia da estrutura organizacional, nível esse normalmente pré-estabelecido na descrição e especificação do cargo. Dessa forma, a estratégia de seleção varia na medida em que as pessoas a serem contratadas, tanto no nível operacional ou estratégico, possuem diferentes qualificações e habilidades a serem avaliadas de acordo com o cargo disputado (TACHIZAWA; FORTUNA; FERREIRA, 2001). Por este motivo é importante que os selecionadores possuam todas as informações necessárias inerentes do cargo a ser preenchido, somente assim poderá escolher adequadamente as técnicas de seleção a serem aplicadas.

O recrutamento abastece o processo seletivo de candidatos, por isso os candidatos recrutados passam por uma entrevista de triagem, rápida e superficial, para verificar se dispõe dos requisitos e qualificações anunciadas pelo recrutamento. Ela serve para separar os candidatos que seguirão adiante pelo processo seletivo daqueles que não possuem os requisitos básicos para a vaga proposta. Geralmente é feita pelo órgão de seleção ou pelo gerente e equipe da organização.

Segundo Chiavenato (1999), a seleção compara, decide e escolhe o melhor candidato com técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, e técnicas de simulação. O autor afirma que as técnicas de

seleção identificam as características pessoais do candidato através de seu comportamento e descreve suas principais técnicas, descritas no quadro 54.

QUADRO 54- TÉCNICAS DE SELEÇÃO

	TÉCNICAS DE SELEÇÃO
Entrevista de seleção	
<p>É a mais utilizada, consiste na comunicação entre duas ou mais pessoas para um melhor conhecimento, oferece estímulos para saber as reações de causa e efeito, ou para saber seu comportamento diante de certas situações. Seus tipos de entrevistas mais comuns são: totalmente padronizadas (roteiro pré-estabelecido, com perguntas e respostas definidas e fechadas); padronizada apenas nas perguntas (respostas abertas), diretiva (entrevista de resultados) e não diretiva (entrevista livre).</p>	
Provas de conhecimentos ou capacidade	
<p>Busca mensurar o grau de capacidade ou habilidade para determinadas tarefas, através de provas orais, escritas, de realização da tarefa, específicas (depende de cada cargo), objetivas (testes de alternativas simples ou dicotômicas), múltipla escolha, preenchimento de lacunas, ordenação ou conjugação de pares, escala de concordância/discordância, escala de importância e escala de avaliação (avalia algum atributo).</p>	
Testes psicométricos	
<p>Consiste no procedimento estatístico sobre o qual se baseia a construção dos testes, assim como a elaboração dos dados da investigação do comportamento e aptidões da pessoa em certos trabalhos. Possui três características: preditor - capacidade de um teste oferecer resultados capazes como prognósticos no desempenho do cargo; validade - capacidade de comparar exatamente aquela variável humana que se pretende medir; e precisão - capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.</p>	
Testes de personalidade	
<p>São testes aplicados e interpretados por psicólogo, mostram superficialmente certas características da pessoa, como caráter e temperamento. Os testes são: psicodiagnósticos, que revelam traços gerais de personalidade (testes expressivos) e de projeção da personalidade (testes projetivos), e testes de personalidade específicos (determinam traços ou aspectos da personalidade, equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação).</p>	
Técnicas de simulação	
<p>Dinâmicas em grupo são normalmente utilizadas logo nas primeiras etapas do processo seletivo em função de abranger um número maior de participantes simultaneamente. Sua função no processo seletivo pode variar de acordo com os objetivos do selecionador. Um dos principais fatores desta técnica consiste em observar o comportamento do indivíduo inserido dentro do grupo com objetivos traçados. Algumas das competências avaliadas nesta fase são: a capacidade de trabalhar em equipe, negociação e mediação de conflitos, liderança, habilidade de persuasão, fluência verbal, e outras.</p>	


FONTE: Elaborado pela autora (CHIAVENATO, 1999).

A escolha da utilização de determinadas técnicas de seleção, que podem ser combinadas entre si, deve levar em consideração àquela que melhor atende a necessidade da organização no momento de avaliar seus candidatos.

5.3.2 O Processo de Seleção

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Geralmente é aplicada mais de uma técnica de seleção, devido às alternativas disponíveis serem muitas e variarem de acordo com o perfil e o cargo a ser preenchido. Chiavenato (2004b) destaca as principais alternativas de processo de seleção, demonstradas no quadro 55.

QUADRO 55- ALTERNATIVAS DE SELEÇÃO

 ALTERNATIVAS DE SELEÇÃO
Seleção de estágio único de decisão
As decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção. É considerado o tipo mais simples e imperfeito de seleção de pessoal.
Seleção sequencial de dois estágios de decisão
Seleção feita por meio de plano sequencial que permite ao tomador de decisão continuar testando o candidato por meio de outra técnica seletiva. Exige-se uma decisão terminal após o segundo estágio. Processo sujeito a erros e distorções.
Seleção sequencial de três estágios de decisão
Processo que envolve uma sequência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.
Seleção sequencial de quatro ou mais estágios de decisão
Envolve a utilização de maior número de técnicas seletivas. Os métodos sequenciais são recomendados quando as despesas com testes são elevadas, como é o caso dos testes que exijam aplicações e avaliações individualizadas.

FONTE: Elaborado pela autora (CHIAVENATO, 2004b).

Após a avaliação dos candidatos, é chegado o momento de escolher aquele que será contratado. Segundo Faissal *et al.* (2006) as informações dos candidatos devem ser consolidadas, onde possam ser analisados os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada um, tomando como referência o perfil previamente determinado. O autor ainda afirma que é preciso que fique claro que a decisão por determinado candidato não é feita pelo selecionador, pessoa que elaborou o relatório do candidato, mas sim pelo solicitante da vaga, ou em conjunto por ambos, considerado o ideal.

O processo seletivo deve ser eficiente e eficaz. Eficiente em fazer corretamente as coisas e eficaz em alcançar resultados e atingir objetivos. Chiavenato (2004b) aponta enormes resultados que o processo de seleção de

peças traz para a organização: redução de rotatividade, maior rendimento e produtividade, melhoria gradativa do potencial humano, evita perdas futuras na realocação ou substituição de pessoas, dentre outras.

No Soutelo Clube de Campo, as técnicas de seleção serão aplicadas de acordo com a necessidade de avaliação de determinadas qualificações e competências, tais necessidades irão depender do nível do cargo, se estratégico ou operacional. As técnicas serão aplicadas pelo responsável de RH, sempre acompanhado do coordenador solicitante da vaga. A seleção do candidato será de responsabilidade de ambas as partes citadas.

Primeiramente, os currículos dos candidatos passarão por uma triagem para verificação do atendimento das qualificações básicas. Os candidatos que atenderem as expectativas serão encaminhados para as próximas etapas do processo.

A seleção de pessoal para cargos de nível operacional será realizada através de entrevista de seleção padronizada apenas nas perguntas e provas de conhecimento ou capacidade da realização da tarefa, devido à necessidade de comprovação de competências, sendo, portanto, a escolha do candidato feita a partir da seleção sequencial de até dois estágios de decisão.

Para cargos estratégicos, a seleção ocorrerá através de entrevista de seleção diretiva e técnicas de simulação (dinâmicas em grupo), que buscam avaliar a capacidade de trabalhar em equipe, negociação, liderança e fluência verbal, entre outros. Caso ainda persista indecisão para selecionar o melhor candidato poderá ser aplicada prova de conhecimento ou capacidade específica para o cargo em questão. Portanto, nestes casos, a escolha do candidato será feita a partir da seleção sequencial de até dois estágios de decisão.

Após a seleção do candidato, o mesmo será comunicado e encaminhado ao setor de RH para ser informado sobre a política de contratação da empresa.

5.4 POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO

A Política de Contratação determina os procedimentos para realização da admissão do candidato aprovado, sendo: exame médico, documentação, contrato de trabalho e experiência e integração.

5.4.1 Exame Médico

O exame médico é de extrema importância no processo de contratação e indispensável ao sucesso da mesma. É a partir dele que o médico responsável pela avaliação do exame poderá dizer se o candidato está apto ou não para exercer determinada função. Segundo Faissal *et al.* (2006), o exame médico é uma prática de proteção das organizações assim como do próprio trabalhador, pois avalia se as condições físicas do candidato são compatíveis com os requisitos físicos das atividades que serão exercidas.


O Soutelo Clube de Campo terá contrato com o Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI-PR) para a realização de exames admissionais, que serão indicados de acordo com o cargo do novo funcionário, ou seja, para cada cargo haverá exames específicos a serem realizados devido à variação do ambiente e condições de trabalho de cada atividade. O documento que indicará se o candidato está apto ou não para realizar a função pretendida é o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), emitido pelo médico responsável. Se o mesmo for considerado apto, seguirá para a próxima etapa da admissão: a documentação.

5.4.2 Documentação

Quando é finalizado o processo de seleção, é solicitada ao candidato selecionado a apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação (LACOMBE, 2005). Geralmente as empresas possuem um formulário próprio com a relação de documentos que o empregado deve apresentar.

No Soutelo, o candidato receberá uma relação de “documentos para admissão”, conforme descritos no quadro 56, a qual será de sua responsabilidade providenciar e entregá-la no prazo determinado para o setor de RH, que fará a devida conferência.

QUADRO 56- DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO

 DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO	
Funcionário:	
Cargo:	Data de entrega:
<input type="checkbox"/> Certidão de nascimento ou certidão de casamento (Xerox) <input type="checkbox"/> CPF (Xerox) <input type="checkbox"/> Carteira de Identidade (Xerox) <input type="checkbox"/> Carteira de motorista, se tiver (Xerox) <input type="checkbox"/> Certificado de reservista (Xerox) <input type="checkbox"/> Comprovante de residência (luz, água ou telefone) (Xerox) <input type="checkbox"/> Comprovante de escolaridade (Xerox) <input type="checkbox"/> Título de eleitor (Xerox) <input type="checkbox"/> Carteira Profissional <input type="checkbox"/> Foto 3x4 <input type="checkbox"/> Certidão dos filhos menores de 18 anos (Xerox) <input type="checkbox"/> PIS (Xerox) <input type="checkbox"/> Atestado Médico	

FONTE: Elaborado pela autora.

Se a documentação entregue pelo candidato ao setor de RH estiver de acordo com o solicitado, a emissão do contrato de trabalho será realizada.

5.4.3 Contrato de Trabalho- Experiência

Conforme explica Lacombe (2005), as empresas podem contratar os empregados por dois períodos de experiência com prazo total não superior a noventa dias corridos. Ao término de cada período de experiência, é feita uma avaliação do empregado pelo seu gestor em conjunto com o setor de RH, sendo aprovado o empregado neste período, o contrato passa a vigorar por prazo indeterminado.

Para Ribeiro (2006, p. 115), o período de experiência “é o prazo utilizado para verificar se o candidato se adaptou tanto ao serviço como à empresa”. O período de experiência é vantajoso para a empresa, pois se o empregado não se adaptar, a incidência de encargos sociais será menor em caso de desligamento.

No Soutelo Clube de Campo, o contrato do Período de Experiência (apêndice 10) será de 45 dias, podendo ser prorrogado por mais 45 dias, se necessário. Ao final do período de experiência o funcionário passará por avaliação de seu superior imediato, através do formulário denominado Avaliação de Período Experimental (apêndice 11). Sendo o candidato aprovado, o contrato passará a vigorar por prazo indeterminado. Caso não seja aprovado, será desligado da empresa.

5.4.4 Integração

A integração é realizada para explicar ao funcionário como a empresa funciona, suas normas, políticas, benefícios, as atitudes e comportamentos que se esperam dele, dentre outros. Pontes (2005b, p. 182), afirma que “quando o empregado conhece os valores da empresa e sente que foi aceito como membro da equipe, é bem provável que suas atitudes com relação ao trabalho sejam mais positivas”. O período de integração varia de acordo com cada empresa, enquanto para uma pode durar meses, para outra pode durar algumas horas ou um dia. Geralmente essa determinação da empresa em relação à extensão da integração é baseada no nível do cargo do admitido, quanto mais alto, mais longa é a integração.

Mais do que um simples processo de apresentação da empresa, a integração facilita a socialização do empregado. Segundo Lacombe (2005, p. 95) “programas que aceleram a socialização tendem a reduzir a rotatividade”.

No Soutelo, a integração ocorrerá no primeiro dia de trabalho do novo funcionário e será conduzida sob responsabilidade do RH, através do Roteiro de Integração (apêndice 12), onde o empregado irá receber informações sobre administração de pessoal, benefícios, segurança e medicina do trabalho, será apresentado aos colegas de equipe e receberá as primeiras orientações sobre as atividades que irá desenvolver.

A integração para novos funcionários no Soutelo terá a duração de um dia para todos os cargos e sua periodicidade será de 15 dias.

5.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para uma organização ser bem sucedida é importante que ela valorize seu capital humano, e uma das maneiras de colocar isso em prática é capacitar seu pessoal através do treinamento, que segundo Chiavenato (2009, p. 41) “consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”, ou seja, o treinamento visa preparar o indivíduo para exercer determinada função e/ou atividade dentro de uma organização e tem o objetivo de torná-lo uma pessoa capaz de fazer algo que pode não ter feito antes, ou aprimorá-lo para fazer melhor, porém sem a assistência de quem o treinou. Conforme afirmação de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), o treinamento aprimora o desempenho do funcionário para aumentar sua produtividade com os recursos colocados à sua disposição para realizar o seu trabalho, desta forma otimiza os resultados da organização.

Enquanto o treinamento é um processo de curto prazo, o desenvolvimento pode ser considerado de longo prazo, pois segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), é o processo de capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes, portanto tem como fim o aperfeiçoamento do indivíduo para um desempenho superior no futuro. Chiavenato (2009) concorda com a afirmação citada, pois para o autor, o desenvolvimento aperfeiçoa a pessoa para seu crescimento profissional, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

5.5.1 Processo de Treinamento e Desenvolvimento


As atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) geralmente se compõem de quatro atividades: levantamento de necessidades, programação e planejamento, execução e avaliação dos resultados.

Na etapa de levantamento de necessidades “busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objetos de treinamento” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 263). O objetivo é diagnosticar as deficiências a serem superadas em relação ao desempenho esperado das pessoas e a carência de treinamento seja na organização como um todo ou em uma determinada atividade.

São utilizadas diversas técnicas de levantamento de necessidades de treinamentos, tais como entrevistas com as pessoas que atuam na linha de frente do atendimento, com os chefes e gerentes imediatos, aplicação de questionários, avaliação de desempenho dos funcionários, observação direta da atuação das pessoas, pesquisa de clima organizacional, discussões em grupo, testes de conhecimentos e outros.

Depois de realizado o diagnóstico das necessidades, é feita a escolha dos meios para saná-las, denominada a programação de treinamento. Os principais itens desta etapa estão descritos no quadro 57.


QUADRO 57- PRINCIPAIS ITENS DE PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO

 PRINCIPAIS ITENS DE PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO	
Item	Descrição
Quem deve ser treinado	Treinandos
Quem vai treinar	Treinador ou instrutor
Em que treinar	Conteúdo do treinamento
Onde treinar	Local físico
Como treinar	Métodos ou recursos do treinamento
Quando treinar	Agenda do treinamento
Quanto treinar	Volume, duração ou intensidade
Para que treinar	Objetivos ou resultados esperados

FONTE: Elaborada pela autora (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009), a programação de treinamento requer um planejamento que envolve os itens descritos no quadro 58.

QUADRO 58- PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

 PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO	
Item	Descrição
Abordagem do treinamento	Uma necessidade específica de cada vez
Objetivo	Definição clara do objetivo do treinamento
Divisão do trabalho	A ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos
Determinação do conteúdo	Considerando aspectos de quantidade e qualidade da informação
Escolha dos métodos	Considerando-se a tecnologia disponível
Definição dos recursos necessários	Tipo do treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos e materiais necessários
Definição da população-alvo	Quais as características da clientela a ser treinada
Local	Onde será efetuado o treinamento
Época ou periodicidade	Agenda, horário e ocasião mais propícia
Cálculo da relação custo-benefício do programa	Quanto o programa vai custar e o que proporcionará a seguir em termos de benefícios
Avaliação dos resultados	Considerando a verificação dos pontos críticos que demandam ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

FONTE: Elaborada pela autora (CHIAVENATO, 2009).

É importante que a programação e planejamento sejam realizados de forma eficiente para que o treinamento obtenha sucesso, pois assim pode se tornar um dos instrumentos mais valiosos na solução de muitos problemas ocorridos nas empresas, como perda da qualidade, conflitos internos, atrasos e faltas no trabalho, etc.

Na etapa da execução, é colocado em prática o que foi definido na programação e planejamento do treinamento. Conforme explica Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), nem sempre o que foi planejado verifica-se como o mais adequado na etapa da execução, por isso promovem-se as adaptações necessárias de acordo com a reação observada nos treinandos. Espera-se nesta etapa alcançar os objetivos e eficácia do treinamento.

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação de resultados, onde são confrontados os efeitos esperados e o aproveitamento pelos participantes. Isso é necessário para que se obtenha uma eficiência cada vez maior dos resultados.

Para mensurar os efeitos imediatos e de longo prazo do treinamento, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) cita dois níveis de avaliação dos resultados. No primeiro é feita a avaliação de reação, que busca conhecer a satisfação dos treinandos imediatamente ao término de um treinamento, onde são considerados os fatores ligados à didática, aos recursos utilizados e organização do evento. No segundo, é realizada a avaliação de aprendizagem que trata da mudança de atitudes,

do aumento do conhecimento e da melhoria das habilidades das pessoas com relação aos assuntos focados no treinamento.

A partir destas avaliações, a organização consegue verificar se o objetivo fixado antecipadamente foi atingido ou não após a execução do programa de treinamento.

Para realizar o levantamento de necessidade de treinamento, o Soutelo irá utilizar como técnicas a observação direta da atuação de seus funcionários, conversa com o superior imediato e resultado da avaliação de desempenho quando identificados pontos a desenvolver. O superior imediato também poderá solicitar para o RH treinamentos para membros de sua equipe quando identificar necessidade. Para todos os treinamentos, haverá o preenchimento de um Formulário de Treinamento (apêndice 13), preenchido pelo setor de RH ou pelo superior imediato quando este for o solicitante do treinamento. Neste formulário irá conter informações como treinamento a se realizar, participantes, data, carga horária, instrutor, custo, objetivo do treinamento e resultados esperados.

Em busca de avaliar os resultados imediatos obtidos em relação à satisfação do treinando, imediatamente ao término da realização do treinamento será aplicada ao mesmo a Avaliação de Reação (apêndice 14). O objetivo do Soutelo é obter um grau de satisfação de setenta por cento, em relação ao conteúdo programático, metodologia utilizada, instrutor e organização do treinamento. Para mensurar os resultados de longo prazo do treinamento, será aplicada a Avaliação de Eficácia (apêndice 15) ao superior imediato que teve seu funcionário treinado, para avaliar o conhecimento e habilidade adquirida pelo treinando, com relação ao que foi ensinado. O gestor poderá classificar o treinamento como eficaz ou ineficaz, caso seja detectada a ineficácia, o treinamento deve ser reaplicado, sendo revisada a metodologia e conteúdo. O responsável por determinar quanto tempo após a sua realização deverá ser aplicada a avaliação de eficácia, será o setor de RH, de acordo com cada treinamento.


O Soutelo terá três treinamentos aplicáveis a todos os funcionários do Clube, sem custo para a empresa. O primeiro deles é a integração de novos funcionários, realizada no primeiro dia de trabalho, conforme informações da página 162. Seu objetivo é adaptar o funcionário a empresa, facilitando seu processo de socialização.

A partir do segundo dia de trabalho, o mesmo iniciará o treinamento *On The Job*, que significa “no trabalho”, que tem por objetivo treinar o funcionário a partir da sua rotina de trabalho, de acordo com a sua função. O treinamento será realizado da seguinte maneira: o superior imediato fará o preenchimento do formulário Treinamento *On The Job* (apêndice 16), onde determinará o objetivo, período de realização (que não deverá ultrapassar um mês), o conteúdo geral e específico e o instrutor (poderá ser o próprio gestor ou funcionário apto indicado por ele). Ao final do treinamento, ainda no mesmo formulário o superior imediato deverá inserir comentários sobre o participante. O treinamento *On The Job* será aplicado sempre que houver contratações novas ou mudanças de função.

O terceiro treinamento será o de Metodologia 5S, que será ministrado pelos coordenadores aos demais empregados. Este treinamento é um requisito para atender objetivos relacionados à qualidade, conforme descrito na página 144, no intuito de tornar o ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

O Clube capacitará seus colaboradores com treinamentos específicos, de acordo com as necessidades levantadas inerentes a cada cargo. Para o planejamento inicial de RH e da capacitação inicial da mão de obra do Soutelo, os treinamentos que serão aplicados estão descritos no quadro 59.

QUADRO 59- TREINAMENTOS ESPECÍFICOS

 TREINAMENTOS ESPECÍFICOS			
Treinamento	Custo/ Instituição	Objetivo	Público
Qualidade no atendimento ao cliente	R\$ 166,00 / SENAC 2 funcionários	Capacitar os funcionários para melhor atender os clientes do Soutelo	Coordenadores, que servirão como multiplicadores do treinamento para os demais funcionários.
Boas práticas na manipulação de alimentos	R\$ 126,00 / SENAC 4 funcionários	Capacitar os funcionários para atender a resolução da ANVISA – RDC n 216, de 15 de setembro de 2004.	Auxiliares de cozinha
Primeiros Socorros	R\$ 95,00 /Cadenas Consultoria e Treinamento 6 funcionários	Capacitar os monitores de atendimento para atendimento de primeiros socorros	Monitores de atendimento
Conhecimento do Produto	Não haverá custo, será ministrado pelo (a) Analista de Marketing do próprio Clube	Preparar os funcionários para o entendimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa	Funcionários administrativos

FONTE: Elaborado pela autora.

O Soutelo buscará continuamente o desenvolvimento de competências de seus funcionários, através de treinamentos aplicados para o desenvolvimento das pessoas. Através de pessoas capacitadas o Clube pretende criar um diferencial de atendimento de qualidade, criando assim maior competitividade entre seus concorrentes, por esse motivo a importância da capacitação dos funcionários.

5.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO


Conforme definição de Chiavenato (2000, p. 324) “a avaliação de desempenho é uma prática sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”, ou seja, não se trata apenas de uma avaliação de desempenho em geral, mas sim da performance individual da pessoa em seu cargo, averiguando dessa forma as possibilidades de crescimento futuro no trabalho. A avaliação de desempenho orienta os funcionários para o que a empresa espera dele, segundo Pontes (2005a), a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários quanto aos resultados esperados pela organização, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados obtidos.

Além de mensurar os resultados, um programa de avaliação de desempenho auxilia a empresa na tomada de decisões para promoção, transferência ou demissão de funcionários, bem como levantar necessidades de treinamento e colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.

5.6.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

Cada empresa pode construir o seu próprio sistema que julgue mais adequado para avaliar o desempenho das pessoas. No quadro 60 são apresentados os métodos tradicionais de avaliação de desempenho e Avaliação 360°.

QUADRO 60- MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Método	Descrição
Método das escalas gráficas	O método da escala gráfica avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de competência previamente definidos e graduados, no qual os fatores de avaliação são escolhidos em função do desempenho esperado e permitem uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas.
Método da escolha forçada	Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.
Método de pesquisa de campo	Avaliação realizada com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.
Método dos incidentes críticos	Trata-se de uma técnica por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. O método focaliza as exceções tanto positivas, como negativas no desempenho das pessoas.
Método de comparação aos pares	É um método de avaliação que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho.
Método de frases descritivas	Este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriamente na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”).
Avaliação 360°	O método de avaliação 360° tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de informações de seus pares e superiores, substituindo a ideia central das metodologias clássicas de avaliação do líder avaliar o subordinado. Na avaliação 360°, além do líder avaliar seu subordinado, o subordinado avalia seu líder e pares. Quando o subordinado avalia o líder, oferece a ele a oportunidade de elaborar um plano para suprir suas deficiências.


FONTE: Elaborado pela autora (CHIAVENATO, 2000; PONTES, 2005a).

Os fatores de desempenho avaliados são escolhidos considerando a cultura organizacional e os objetivos propostos pela empresa e buscam mensurar comportamentos, atitudes e competências profissionais, como: postura profissional, relacionamento, capacidade analítica, qualidade do trabalho, etc.

Para o planejamento inicial de RH no Soutelo Clube de Campo, será estruturada a aplicação do instrumento de Avaliação de Desempenho para o período de experiência do funcionário. O método de avaliação utilizado será o de “Escalas Gráficas”, devido ao fácil entendimento, aplicação simples e visão integrada e resumida das características de desempenho mais realçadas pela empresa.

Ao término do período de experiência do funcionário, através do formulário Avaliação de Período Experimental (apêndice 11), o funcionário será avaliado através dos fatores de desempenho definidos e graduados, conforme o quadro 61, cabendo a cada fator um dimensionamento do grau de variação, a saber: excelente (3), ótimo (2), bom (1) e regular (0).

QUADRO 61- FATORES DE AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA


 FATORES DE AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA		
Fator de desempenho	Descrição	Peso
Qualidade e Produtividade	Executa suas atividades de forma completa e criteriosa, atendendo os procedimentos, normas e padrões necessários na realização do trabalho.	8
Responsabilidade	Assume com determinação os compromissos impostos no trabalho demonstrando seriedade na busca por resultados.	7
Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.	6
Conhecimento do trabalho	Apresenta nível de conhecimento teórico e prático de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.	5
Atualização	Busca adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com sua área de trabalho e com a organização.	4
Comunicação	Comunica-se de forma clara e lógica obtendo bons resultados no trabalho.	3
Colaboração	Demonstra interesse em contribuir junto com a equipe para o alcance dos objetivos do setor de trabalho.	2
Flexibilidade e Adaptação às mudanças	Reage positivamente às mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.	1

FONTE: Elaborado pela autora.

A nota final da avaliação de desempenho resultará dos fatores avaliados versus grau de variação escolhidos. A avaliação será realizada pelo superior imediato, tendo poder de decisão sobre a permanência do funcionário na empresa -

com ou sem observações, com base na análise do resultado obtido na avaliação, seguindo os critérios apresentados no quadro 62.

QUADRO 62- CRITÉRIOS PARA EFETIVAÇÃO

 CRITÉRIOS PARA EFETIVAÇÃO	
Pontuação	Decisão a ser tomada
De 0 a 96 pontos	Não deve ser efetivado
De 97 a 134 pontos	Efetivado com observações
Acima de 135	Efetivado

FONTE: Elaborado pela autora.

Após a conclusão do resultado, o superior imediato fará o feedback da avaliação com o funcionário, independente de seu resultado – se positivo ou negativo. O objetivo do feedback é coletar informações sobre a percepção do funcionário em relação a empresa e suas atividades, e descrever ao mesmo em quais competências foi avaliado, em casos de efetivação com observações especificar quais os fatores a serem desenvolvidos e em situações de desligamento, esclarecer o motivo para tal decisão.

Depois de realizada esta etapa de avaliação de desempenho para o período de experiência, o planejamento de RH irá elaborar uma avaliação de desempenho a ser aplicada anualmente com funcionários efetivos do Soutelo Clube de Campo.

5.7 QUADRO FUNCIONAL

Após a empresa definir sua capacidade produtiva com base em seu nível operacional, o setor de RH precisará definir seu quadro funcional de acordo com o levantamento de necessidade de pessoal realizado pela área de produção. No quadro funcional irá conter a demanda de pessoas necessária para que a empresa possa operar tendo em vista as funções que cada uma delas irá desempenhar. Potencialmente, quando existem diversas funções em uma empresa, as responsabilidades de cada uma delas podem se sobrepor sobre as outras, e tendem a resultar em confusão sobre qual função é responsável por tomar as ações a

respeito de um problema específico. Conforme explica Lubben (1989), a ideia de quadro funcional sugere que existe uma "zona de responsabilidade" que se estende sob a esfera de autoridade de cada função dentro da empresa. O quadro funcional deve ser elaborado para que cada função possua responsabilidades definidas e delimitadas, conforme exigência descrita no Art. 461, da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).

Com base nas informações de necessidade de pessoal para atender a demanda do Clube, o Soutelo possuirá seu quadro funcional, de acordo com quadro 63.

QUADRO 63- QUADRO FUNCIONAL

 QUADRO FUNCIONAL	
CARGO	QUANTIDADE
Coordenador Administrativo	1
Coordenador de Operações	1
Analista de Marketing	1
Analista Financeiro	1
Analista de Recursos Humanos	1
Assistente Administrativo	4
Auxiliar de Serviços gerais – Área Interna	4
Auxiliar de Serviços gerais – Área Externa	4
Balconista	4
Auxiliar de Cozinha	4
Porteiro	4
Técnico em Enfermagem	2
Monitor de Atendimento – Piscinas	2
Monitor de Atendimento – Pedalinho e Pesque e Pague	2
Monitor de Atendimento – Salas de Jogos e Quadra de Esportes	2
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	37

FONTE: Elaborado pela autora.

Com o quadro funcional elaborado, o Soutelo pretende suprir toda a demanda de atividades projetada, visando o adequado funcionamento do Clube.

5.7.1 Descrição de Cargo


Uma organização tem a necessidade de fazer a divisão do trabalho entre seu quadro de pessoal, por esse motivo deve realizar a descrição de cargo que é

“um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização” (CHIAVENTATO, 2004b, p. 242), de um modo geral, é o relato das tarefas descritas de forma organizada. Segundo Gil (2001) a descrição de cargo procura definir o que o ocupante do cargo faz, como e porque faz.

Depois de realizada a descrição, a organização tem de fazer a análise do cargo em relação aos requisitos que o cargo impõe a seu ocupante. Segundo Chiavenato (2004b), enquanto a descrição de cargo preocupa-se com o conteúdo do cargo, a análise verifica quais os requisitos físicos ou intelectuais as tarefas ou atribuições exigem de seu ocupante, para desempenhar adequadamente o cargo.

De acordo com o quadro funcional do Soutelo Clube de Campo, foi elaborada a descrição de cargo, demonstrado no quadro 64, com base nas atividades e qualificações necessárias para a realização das mesmas.

QUADRO 64- DESCRIÇÃO DE CARGO

	DESCRIÇÃO DE CARGO
Cargo: Coordenador Administrativo	Qualificações: Ensino Superior em Administração Competências: Liderança, organização, motivação e iniciativa
Descrição das atividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar rotinas administrativas da empresa; 2. Coordenar funcionários da área administrativa da empresa; 3. Coordenar previsão de despesas da empresa; 4. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo; 5. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza. 	Cargo: Coordenador de Operações
Qualificações: Ensino Superior em Administração ou Logística Competências: Liderança, organização, motivação e iniciativa	Descrição das atividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Executar mapeamento e apontar indicadores de processos pertinentes ao funcionamento das atividades do Clube; 2. Elaborar controle de estoque geral da empresa; 3. Executar compra de materiais com fornecedores; 4. Coordenar funcionários da área operacional da empresa; 5. Coordenar previsão de despesas de sua área, controlando os valores gastos, visando garantir o cumprimento das previsões; 6. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 7. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Analista de Marketing	Qualificações: Ensino Superior em Administração ou Marketing Competências: Comunicação, pró atividade e relacionamento interpessoal

Descrição das atividades:

1. Elaborar análises, estratégias e planos de ação para atingir as metas de comunicação e marketing da empresa;
2. Elaborar estratégias promocionais;
3. Elaborar estratégias de divulgação da empresa;
4. Realizar pesquisas de marketing e análise dos resultados;
5. Atender clientes e potenciais clientes, prestando informações sobre serviços e atividades da empresa;
6. Firmar parcerias atrativas para a empresa;
7. Visitas a clientes e parceiros;
8. Realizar atendimento ao cliente;
9. Coordenar demais atividades relacionadas à área de marketing;
10. Coordenar previsão de despesas de sua área, controlando os valores gastos, visando garantir o cumprimento das previsões;
11. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;
12. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

Cargo: Analista Financeiro**Qualificações: Ensino Superior em Administração ou Economia****Competências: Organização e comprometimento****Descrição das atividades:**

1. Executar o planejamento da rotina financeira da empresa;
2. Elaborar o controle dos recebimentos e pagamentos efetuados;
3. Execução de processos bancários;
4. Elaborar e analisar informações gerenciais das vendas do mês;
5. Preparação de apresentação de resultados financeiros;
6. Realizar demais atividades relacionadas à área financeira;
7. Efetuar previsão de despesas de sua área, controlando os valores gastos, visando garantir o cumprimento das previsões;
8. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;
9. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

Cargo: Analista de Recursos Humanos**Qualificações: Ensino Superior em Administração ou Psicologia****Competências: Relacionamento interpessoal, comunicação e dinamismo****Descrição das atividades:**

1. Realizar processo de recrutamento e seleção;
2. Efetuar contratação de funcionários (documentação, contrato de trabalho, encaminhamento para exame médico, integração, etc.);
3. Executar programa de treinamento e desenvolvimento;
4. Executar programa de avaliação de desempenho;
5. Elaboração da folha de pagamento;
6. Realizar processos de exames periódicos, férias, controle de faltas e atrasos, recolhimento de contribuições;
7. Administração de benefícios aos funcionários;
8. Realizar processos de rescisão;
9. Realizar demais atividades relacionadas à área de Recursos Humanos;
10. Realizar previsão de despesas de sua área, controlando os valores gastos, visando garantir o cumprimento das previsões;
11. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;
12. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

Cargo: Assistente Administrativo

Qualificações: Ensino Superior em Administração (Cursando)

Competências: Comunicação e organização

Descrição das atividades:

1. Executar serviços administrativos;
2. Atender fornecedores e clientes via fone, site, e-mail ou pessoalmente;
3. Efetuar cadastros, digitações, controles em planilhas;
4. Cuidar de documentos específicos;
5. Prestar suporte as demais áreas administrativas do Clube;
6. Realizar recebimento dos valores gastos pelo cliente no Clube, através do cartão magnético;
7. Executar o fechamento de caixa;
8. Receber e encaminhar solicitações e sugestões de clientes a área pertinente;
9. Realizar atendimento ao cliente;
10. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;
11. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

Cargo: Auxiliar de Serviços Gerais – Área Interna

Qualificações: Ensino Médio completo

Competências: Pró atividade e agilidade

Descrição das atividades:

1. Realizar os serviços de limpeza e conservação dos diversos locais do Clube: escritório, refeitório, lanchonete, portaria, salão de festas e vestiários, garantindo a conservação pré-estabelecida pela empresa;
2. Executar a limpeza do escritório;
3. Realizar a limpeza do refeitório, bem como sua organização após as refeições diárias dos funcionários;
4. Realizar a limpeza da lanchonete em geral e chão do interior da cozinha;
5. Executar a manutenção relativa à limpeza e higienização da portaria do Clube;
6. Limpeza do salão de festas posterior a utilização do salão de festas pelos clientes; bem como a manutenção da limpeza diariamente;
7. Executar a limpeza e conservação da limpeza dos vestiários;
8. Fazer a coleta de lixo das respectivas dependências, bem como a limpeza dos cestos de lixo;
9. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;
10. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

Cargo: Auxiliar de Serviços Gerais – Área Externa

Qualificações: Ensino Médio completo

Competências: Pró atividade e agilidade

Descrição das atividades:

1. Realizar os serviços de limpeza e conservação dos diversos locais do Clube: pedalinho, pesque e pague, piscinas, campos de futebol, quadras de areia, churrasqueiras (quiosques) e banheiros, garantindo a conservação pré-estabelecida pela empresa;
2. Executar a limpeza geral da área do pedalinho;
3. Executar a limpeza geral da área do pesque e pague;
4. Efetuar a limpeza e conservação das piscinas;
5. Realizar a limpeza e conservação da limpeza da área externa e interna das quadras de areia e campos de futebol;
6. Limpeza dos quiosques da área de churrasqueiras antes da abertura diária do clube e conservação higiênica durante o dia;
7. Manter a limpeza dos banheiros, fazer a reposição de papel higiênico, toalhas descartáveis e sabonetes;
8. Efetuar corte do gramado;
9. Fazer a coleta de lixo das respectivas dependências, bem como a limpeza dos cestos de lixo;

<p>10. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato;</p> <p>11. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.</p>
Cargo: Balconista
Qualificações: Ensino Médio completo
Competências: Organização, comunicação, paciência
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar emissão de pedidos de lanches; 2. Repassar os pedidos à cozinha da lanchonete; 3. Registrar no cartão magnético a cobrança do pedido do cliente, bem como registrar a cobrança da utilização das quadras de futebol/ areia; 4. Entregar os lanches no balcão aos clientes; 5. Em casos eventuais devido à impossibilidade física do cliente, deverá entregar na mesa o lanche para o mesmo; 6. Manter o balcão limpo; 7. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 8. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Auxiliar de Cozinha
Qualificações: Ensino Médio completo
Competências: Agilidade e organização
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar a preparação dos alimentos que compõe os lanches; 2. Efetuar o preparo dos lanches dos pedidos dos clientes, conforme cardápio pré estabelecido; 3. Realizar a limpeza dos utensílios de cozinha; 4. Realizar limpeza e conservação para a higiene constante da cozinha da lanchonete; 5. Efetuar a conservação e higiene dos alimentos; 6. Executar a preparação de sucos; 7. Repassar os lanches prontos para a lanchonete; 8. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 9. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Porteiro
Qualificações: Ensino médio completo
Competências: Atenção, comunicação e agilidade
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar entrada e saída de veículos/ clientes; 2. Realizar a entrega do cartão magnético na entrada do cliente ao Clube, bem como seu recebimento na saída; 3. Zelar pela guarda do patrimônio do Clube; 4. Controlar fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados; 5. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 6. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Monitor de Atendimento – Piscinas
Qualificações: Ensino Superior em Educação Física (completo ou cursando) e prática de natação
Competências: Paciência e comunicação
Descrição das atividades:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar atendimento ao público na área de piscinas; 2. Prestar suporte em casos de atendimento médico de primeiros socorros; 3. Orientar clientes sobre atividades do Clube; 4. Zelar pela conservação da área de piscinas; 5. Desenvolver e aplicar atividades de recreação para clientes do Clube, em horários pré estabelecidos; 6. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 7. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Monitor de Atendimento – Pedalinho e Pesque e Pague
Qualificações: Ensino Médio completo e prática de natação
Competências: Paciência e comunicação
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar atendimento ao público nas áreas de pedalinho pesque e pague; 2. Prestar suporte em casos de atendimento médico de primeiros socorros; 3. Orientar clientes sobre atividades do Clube; 4. Zelar pela conservação das áreas de pedalinho e pesque e pague; 5. Aplicar atividades de recreação para clientes do Clube, em horários pré estabelecidos; 6. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 7. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Monitor de Atendimento – Sala de Jogos e Quadras de Esporte
Qualificações: Ensino Médio completo e prática de dança de salão
Competências: Paciência e comunicação
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar atendimento ao público nas áreas de Sala de Jogos e Quadras de Esporte; 2. Prestar suporte em casos de atendimento médico de primeiros socorros; 3. Orientar clientes sobre atividades do Clube; 4. Zelar pela conservação das áreas de Sala de Jogos e Quadras de Esporte; 5. Aplicar atividades de recreação para clientes do Clube, em horários pré estabelecidos; 6. Aplicar aula de dança para turmas em horários pré estabelecidos; 7. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 8. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.
Cargo: Técnico em Enfermagem
Qualificações: Curso Técnico de Enfermagem
Competências: Comunicação, paciência e atenção
<p>Descrição das atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar atendimento de urgência/ emergência aos clientes do Clube; 2. Realizar exames em clientes, como aferir pressão, verificar batimento cardíaco, etc.; 3. Orientar clientes sobre bons hábitos de alimentação e prática de exercícios físicos; 4. Desenvolver programas de saúde relacionados à terceira idade; 5. Prestar suporte as demais áreas administrativas do Clube; 6. Atender e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo, conforme orientação e solicitação do Superior Imediato; 7. Seguir os procedimentos, instruções e normas de segurança, higiene e disciplinares buscando praticá-las no dia-a-dia de trabalho, a fim de garantir a qualidade da empresa e do serviço que realiza.

FONTE: Elaborado pela autora.

Quando feita de forma correta, a descrição e análise de cargos auxiliam no planejamento de RH, em aspectos como recrutamento e seleção, levantamento das necessidades de treinamento, remuneração e servem de base para a avaliação de desempenho. Na administração dos colaboradores, facilita o trabalho dos líderes, pois fornece uma melhor compreensão das suas atribuições e de seus liderados.

5.8 REMUNERAÇÃO

Remuneração trata-se da compensação que a empresa oferece ao empregado em troca da realização do seu trabalho. Pode ser entendida como a forma que a organização valoriza o trabalho do funcionário. Em uma definição mais clássica, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço. Para Araújo e Garcia (2009) a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de variadas formas de recompensa que buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais.

Segundo os autores, a remuneração total é composta pelo salário, benefícios sociais e incentivo salarial, e pode ainda ser classificada em fixa ou variável. A remuneração fixa trata-se do salário fixado a ser pago a cada funcionário. A base salarial é determinada de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) de cada categoria. A remuneração variável é composta pelos incentivos salariais concedidos pela empresa, como bônus, Participação nos Lucros e Resultados (PLR), etc. Alguns dos benefícios são exigidos obrigatoriamente da empresa pela CCT e outros são de critério próprio da organização fornecer ou não.

Considerando o planejamento inicial de RH, no Soutelo Clube de Campo, a remuneração praticada será fixa.

5.8.1 Salário

Cada empregado recebe a compensação financeira de seu trabalho em forma de salário, bônus, prêmios e comissões, sendo o salário o mais importante, que segundo Chiavenato (2000, p. 371) é “a retribuição em dinheiro ou equivalente

paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”. Conforme explica Ribeiro (2006, p. 267) “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão de obra em questão”.

De acordo com a CCT do Sindicato dos Clubes Esportivos de Cultura Física e Hípicos do Estado do Paraná (SINDICLUBES-PR), o piso salarial da categoria é de R\$ 715,00.

Para definição dos salários dos cargos do Soutelo Clube de Campo, foi elaborada pesquisa salarial, que segundo Pontes (1996) é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial, o que possibilita conhecer as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado mercado. A pesquisa foi realizada com base nas informações do Banco Nacional de Empregos (BNE). Através da coleta e processamento dos dados, foi estabelecido o quadro salarial do Soutelo Clube de Campo, conforme demonstrado no quadro 65.

QUADRO 65- SALÁRIOS DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 SALÁRIOS DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO	
Cargo	Salário
Coordenador Administrativo	R\$ 2.500,00
Coordenador de Operações	R\$ 2.500,00
Analista de Marketing	R\$ 1.636,00
Analista Financeiro	R\$ 1.696,00
Analista de Recursos Humanos	R\$ 1.795,00
Assistente Administrativo	R\$ 1.149,00
Auxiliar Serviços Gerais – Área Interna	R\$ 715,00
Auxiliar Serviços Gerais – Área Externa	R\$ 715,00
Balconista	R\$ 715,00
Auxiliar de Cozinha	R\$ 715,00
Porteiro	R\$ 850,00
Técnico em Enfermagem	R\$ 968,00
Monitor de Atendimento – Piscinas	R\$ 1.050,00
Monitor de Atendimento – Pedalinho e Pesque e Pague	R\$ 870,00
Monitor de Atendimento – Salas de Jogos e Quadra de Esportes	R\$ 870,00

FONTE: Elaborado pela autora (BANCO NACIONAL DE EMPREGOS, 2015)

5.8.2 Convenção Coletiva

A Convenção Coletiva é o acordo de caráter normativo, devidamente registrado no Ministério do Trabalho, conforme cita Lacombe (2004, p. 276) “pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, as relações individuais de trabalho” (Art. 611 da CLT). Nela são previstas pisos salariais, benefícios, direitos e deveres de empregadores e trabalhadores. O Soutelo Clube de Campo terá como base regulamentadora para a relação profissional com seus funcionários a CCT do SINDICLUBES – PR, conforme o anexo 1.

5.8.3 Benefícios

Os benefícios que uma empresa fornece contribuem para a satisfação dos empregados, pois além destes procurarem uma organização que se encaixe em seu perfil profissional, buscam ao mesmo tempo uma empresa que satisfaça suas necessidades pessoais. Segundo Chiavenato (2000), os benefícios sociais são as facilidades, vantagens e serviços que as empresas fornecem aos seus empregados na intenção de poupar-lhes esforços e preocupações, por esse motivo constituem uma parte importante do pacote de remuneração, podendo ser financiados parcialmente ou totalmente pela empresa.

Para Araújo e Garcia (2009, p. 174), “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer as necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização”. Os benefícios podem ser divididos em: Legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda, por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras etc.; Espontâneos: são os benefícios concedidos por liberdade das organizações já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva, como exemplo gratificações, transporte, refeição, participação nos lucros e resultados, etc.

O Soutelo Clube de Campo irá conceder de forma espontânea aos seus funcionários os seguintes benefícios:

- Vale transporte (V.T.) no valor unitário de R\$ 2,60, na quantidade de 2 por dia, considerando 22 dias trabalhados no mês para funcionários que trabalhem em horário comercial, totalizando 44 vales transporte, no total de R\$ 114,40 mensais. Para funcionários que trabalhem na escala 12 x 36, será concedida a quantidade de 30 vales transporte, considerando 15 dias trabalhados no mês, no total de R\$ 78,00 mensais. O funcionário arcará com o desconto de 6% do salário base, e a empresa com a diferença entre o total mensal e o desconto do funcionário.
- Vale alimentação (V.A.), no valor diário de R\$ 9,00, considerando 22 dias trabalhados no mês para funcionários que trabalhem em horário comercial, totalizando R\$ 198,00 mensais. Para funcionários que trabalhem na escala 12 x 36, será concedido o valor total de R\$ 135,00 mensais, considerando 15 dias trabalhados no mês. O funcionário terá participação de 20% no valor total citado, enquanto a empresa irá arcar com os 80% restantes.
- Plano de Saúde através de convênio com a Clínica Paranaense de Assistência Médica (CLINIPAM), com Plano Hospitalar Padrão (enfermaria, sem co-participação). O valor mensal do plano por funcionário será de R\$ 120,00, sendo que o funcionário e a empresa terão participação de 50% cada, no valor citado.

Desta forma, a empresa pretende melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, reduzir a rotatividade e absenteísmo, tornar a empresa mais atrativa para os funcionários e aumentar a produtividade em geral.

5.9 SEGURANÇA DO TRABALHO

A segurança do trabalho tem importância fundamental para o bom funcionamento da empresa, pois permite que seus trabalhadores de diversas áreas possam ter uma proteção no seu local de expediente, executando suas atividades de forma segura evitando acidentes, criando assim maior competitividade para a empresa, redução dos custos e melhoria das condições de trabalho. Conforme

afirmação de Chiavenato (2000), a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, eliminando condições inseguras do ambiente e instruindo pessoas. Araújo e Garcia (2009) destacam três objetivos principais da segurança do trabalho: a identificação das principais causas, a correção e manutenção das estruturas físicas e a prevenção, redução e eliminação dos acidentes, promovendo a proteção do trabalhador no seu local de trabalho.

A prevenção de acidentes deve ser feita, pois um acidente de trabalho, acarretado ou não de afastamento, traz prejuízos para o empregado e para a empresa. Para o empregado pode causar sofrimento físico e mental, traumas, dentre outros. Para o empregador ocorrem prejuízos devido aos custos com o empregado acidentado e sua substituição quando necessário, investigação das causas e correção da situação, além da imagem da empresa ficar denegrida.

5.9.1 CIPA

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, conceito de acordo com a Norma Regulamentadora (NR) – 5, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A CIPA busca permanentemente tornar o trabalho compatível com a preservação da vida e a promoção as saúde do trabalhador.

No Soutelo Clube de Campo não haverá CIPA, pois se enquadra, segundo a NR -5 e CNAE, no grupo C-35 (outros serviços), onde empresas que possuem de 30 a 50 funcionários, não possuem obrigatoriedade de ter um representante da CIPA.

5.9.2 Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva

Para os fins de aplicação da NR - 6 (Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva) do MTE considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho, sendo a empresa obrigada a fornecer aos seus empregados, gratuitamente, EPI

adequado ao risco de cada área quando: as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção, enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas e para atender situações de emergência. Cabe ao empregador exigir seu uso, orientar e treinar o trabalhador sobre a utilização, armazenagem e conservação, substituir quando danificado ou extraviado, responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica.

Foi elaborada a necessidade de utilização de EPI para cada cargo do Soutelo Clube de Campo, de acordo com as atividades atribuídas a cada um deles. Os EPI's serão distribuídos gratuitamente aos funcionários, ocorrendo negligência do empregado na guarda ou uso do uniforme ou EPI's, a reposição dos mesmos poderá ser cobrada, conforme prevê a cláusula vigésima quarta da CCT do SINDICLUBES-PR. A necessidade de utilização de EPI para cada cargo pode ser visualizado no quadro 66, resultando em um custo pré-operacional de R\$ 3.980,78.

QUADRO 66- EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

 EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL						
EPI (custo unitário)	Cargo					
	Aux. Serv. Gerais – Ext	Aux. Serv. Gerais - Int	Aux. De Cozinha	Balconista	Mon. de Atendimento	Demais Cargos
Uniforme* R\$ 50,00	X	X	X	X	X	X
Óculos de segurança R\$ 5,60	X	X				
Protetor Auricular R\$ 0,38	X					
Sapato de Segurança R\$ 50,00	X				X	
Jaleco R\$ 27,00	X	X				
Avental R\$ 4,50	X	X	X			
Luva de borracha R\$ 5,10	X	X				
Bota de borracha R\$ 30,00	X	X	X			
Máscara descartável R\$ 0,11	X	X	X			
Luva descartável R\$ 0,30	X	X	X			
Touca descartável R\$ 0,09			X	X		

*Para o uniforme foi considerada a quantidade de duas unidades por funcionário

FONTE: Elaborado pela autora.

O Soutelo Clube de Campo também fará utilização de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC), que são dispositivos utilizados no ambiente de trabalho com o objetivo de proteger simultaneamente os trabalhadores dos riscos inerentes aos processos. Os EPC's utilizados serão: alarme de incêndio, extintores, sinalização de segurança (saída de emergência, cones de estacionamento), kit de primeiros socorros, piso antiderrapante, corrimão para escadas e rampas e monitoramento 24hs. O custo com EPC está relacionado no Investimento pré-operacional (apêndice 17), sendo que os funcionários não terão que pagar pela utilização de EPC.

Os funcionários do Soutelo receberão da Coordenação as devidas instruções para o uso correto dos EPI's e EPC's, e serão constantemente incentivados e cobrados pela utilização dos equipamentos de segurança.

5.9.3 PPRA e PCMSO

Do objeto e campo de aplicação a NR - 9 (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA), do MTE, é estabelecida sua obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, visando à preservação da saúde e integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais existentes ou previstos. Uma vez ao ano deve ser efetuada uma análise global do PPRA, para avaliação do seu desenvolvimento e realização de ajustes necessários e estabelecimento de novas metas e prioridades, devendo fornecer elementos de suporte para a elaboração dos mapas de risco e estar articulado com o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

De acordo com a NR - 7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) do MTE, é obrigatória a elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, a fim de promover e preservar a saúde de todos os seus trabalhadores. O PCMSO tem caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos e riscos à saúde relacionados ao trabalho. O relatório anual do programa deve discriminar por

setores o número e a natureza dos exames médicos, incluindo avaliações clínicas e exames complementares, estatísticas de resultados considerados anormais, assim como planejamento para o ano seguinte.

O Soutelo é enquadrado como grau de risco “2” de acordo com a Norma Regulamentadora 4 (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) do MTE, devido ao CNAE de número 92.6 - Atividades desportivas e outras relacionadas ao lazer, portanto, é desobrigado a manter técnico de segurança, enfermeiro, auxiliar de enfermeiro ou médico do trabalho, deste modo poderá contratar médico de outra especialidade para coordenar o PCMSO.

Para realização do PPRA e PCMSO, o Soutelo Clube de Campo terá contrato com o SESI - PR, no valor de R\$ 175,00 por mês.

5.9.4 Exames Médicos

Constantes na NR- 7 (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) do MTE, os exames médicos obrigatórios são: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional. O exame médico admissional deve ser realizado antes que o trabalhador assuma suas atividades, e o exame médico periódico deve ser realizados anualmente para trabalhadores menores de dezoito anos e maiores de quarenta e cinco anos de idade; e a cada dois anos para trabalhadores entre dezoito anos e quarenta e cinco anos de idade.

A realização de exames admissionais será feita no SESI - PR, com custo para o Soutelo de R\$ 35,00 por funcionário. O Clube irá cumprir as obrigatoriedades das Normas Regulamentadoras para zelar pela saúde e segurança de seus funcionários, objetivando qualidade de vida e satisfação para todos.

5.10 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

A administração de pessoal tem papel fundamental para a maioria das empresas, pois é ela que efetua o cálculo de salários, impostos, benefícios, adicionais previstos, controle de frequência dos funcionários, etc. A rotina de

administração de pessoal inclui os procedimentos estabelecidos em lei, incluindo cálculo de valores, tributação, representação da empresa junto aos vários órgãos da Justiça do Trabalho ou a sindicatos, entre outros, por isso é importante a constante atualização sobre a legislação que regulamenta os deveres trabalhistas da organização.

5.10.1 Jornada de Trabalho


A jornada de trabalho define qual o período diário em que o empregado está à disposição do empregador, conforme termos fixados no Capítulo II da CLT.

No Soutelo Clube de Campo haverá a jornada de trabalho semanal para os empregados com cargo de Analista e Coordenador, consistindo no período de 8 (oito) horas diárias de segunda a sexta-feira e mais 4 (quatro) horas no sábado ou domingo. Para os empregados com cargo de Assistente Administrativo, Auxiliar de Serviços Gerais, Balconista, Auxiliar de Cozinha, Porteiro, Técnico em Enfermagem e Monitor de Atendimento haverá escala de revezamento 12x36, na qual o empregado trabalha 12 (doze) horas consecutivas e descansa por 36 (trinta e seis) horas. Conforme prevê a cláusula Décima Sexta da CCT do SINDICLUBES – PR, para todos os funcionários, será estabelecida escala de revezamento, mensalmente organizada, de modo que cada empregado, pelo menos uma vez ao mês, tenha sua folga coincidente com o domingo.

Ficará assegurada para todos os trabalhadores do Soutelo, segundo exigência do Art. 71 da CLT, para qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda 6 (seis) horas, a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora. Além disso, entre 2 (duas) jornadas de trabalho terão um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso, conforme requisito imposto pelo Art. 66 da CLT.

Mediante a essas constatações, foi estabelecido o quadro de horários de trabalho para os empregados do Soutelo, demonstrado no quadro 67, dentro dos parâmetros exigidos por lei, tendo em vista o período em que o Clube necessita de funcionários para o seu devido funcionamento.

QUADRO 67- JORNADA DE TRABALHO

 JORNADA DE TRABALHO		
Cargo	Qtd	Horário de trabalho
Coordenador Administrativo	1	Das 09hs às 18hs e mais 04hs aos sábados ou domingos.
Coordenador de Operações	1	Das 09hs às 18hs e mais 04hs aos sábados ou domingos.
Analista de Marketing	1	Das 09hs às 18hs e mais 04hs aos sábados ou domingos.
Analista Financeiro	1	Das 09hs às 18hs e mais 04hs aos sábados ou domingos.
Analista de Recursos Humanos	1	Das 09hs às 18hs e mais 04hs aos sábados ou domingos.
Assistente Administrativo	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Aux. Serviços gerais – Área Interna	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Aux. Serviços gerais – Área Externa	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Balcônista	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Aux. De Cozinha	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Porteiro	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Técnico em Enfermagem	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Monitor de Atendimento – Piscinas	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Monitor de Atendimento – Pedalinho e Pesque e Pague	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
Monitor de Atendimento – Salas de Jogos e Quadra de Esportes	2	Escala 12x36, das 08hs30min às 20hs30min.
* Todos os funcionários terão 1 hora de intervalo em sua jornada de trabalho diária.		

FONTE: Elaborado pela autora.

5.10.2 Horas Extras

As horas extras são devidas toda vez que o empregado trabalha além da sua jornada normal de trabalho sem qualquer tipo de compensação. Também são devidas quando se trabalha no horário destinado ao intervalo, ou ainda, quando não é concedido horário de intervalo para descanso durante o dia de trabalho ou entre um dia de trabalho e outro. De acordo com o Art. 59 da CLT, quando a jornada de trabalho diária do trabalhador ultrapassa o previsto no contrato de trabalho, configura-se hora extra, sendo que o empregador não pode exigir do empregado mais de 2 (duas) horas extras por dia. A hora extra deve ser paga com acréscimo de, no mínimo, 50%, de segunda a sexta-feira, e 100% aos domingos e feriados, em relação ao valor da hora normal.

5.10.3 Adicional Noturno

O adicional noturno é aplicado para empregados que executem trabalho entre às 22hs de um dia e as 05hs do dia seguinte. Nestas condições a hora noturna trabalhada terá um acréscimo de 20% sobre a hora diurna, conforme prevê o Art. 73 da CLT. No Soutelo Clube de Campo, haverá cargos em que o horário de trabalho será até as 23hs30min, sendo assim se enquadram nessa situação de pagamento de adicional noturno. É o caso dos seguintes cargos: Assistente Administrativo, Auxiliar de Serviços Gerais, Balconista, Auxiliar de Cozinha e Porteiro, portanto será pago a esses cargos 1h30min de adicional noturno, tendo o valor a ser pago calculado de acordo com o salário base de cada cargo.

5.10.4 Sistema de Ponto

A Portaria Nº 1.510, de 21 de agosto de 2009, disciplina o registro eletrônico de ponto e a utilização do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto (SREP) previsto no Art. 74 da CLT. Segundo o artigo citado, empresas que possuam mais de dez funcionários são obrigadas a manter anotação da hora de entrada e de saída dos

mesmos. No caso do Soutelo, haverá sistema de ponto eletrônico, em que o funcionário registrará através do crachá de identificação, sua entrada e saída da empresa, bem como o horário de intervalo em sua jornada diária. O custo para implantação desse sistema consta no Investimento pré-operacional (apêndice 17).

5.10.5 Férias


Todos os empregados do Soutelo Clube de Campo terão resguardado o direito as férias anuais, conforme Art. 134 da CLT, em um só período, sem prejuízo da remuneração, nos doze meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito. Este por sua vez, poderá manifestar sua opção preferencial em relação ao período de gozo de férias, sendo que a empresa, na medida do possível, atenderá ao pedido. Para calcular o valor das férias devidas, utiliza-se a base de cálculo que é formada pelo salário e a média de horas extras e adicional noturno e deduz-se o Imposto de Renda (IR) e INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social).

5.10.6 Folha de Pagamento

O processo de execução da folha de pagamento é o resultado final de registros mensais que envolvem o empregado e o empregador. Oliveira, A. (2001) define folha de pagamento como um documento elaborado pela empresa, o qual relaciona o montante das remunerações, dos descontos ou abatimentos e o valor líquido de cada empregado. Os principais proventos são: salário, horas extras, adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, adicional noturno, salário-família, diárias para viagem e ajuda de custo; e os principais descontos são: quota de previdência, imposto de renda, contribuição sindical, seguros, adiantamentos, faltas e atrasos, vale-transporte.

A folha de pagamento, descrita no quadro 68, foi elaborada considerando o contexto do primeiro mês de funcionamento do Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 68- FOLHA DE PAGAMENTO DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 FOLHA DE PAGAMENTO DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO								
Cargo	Salário Base	Adicional Noturno	V. T.	V. A.	Plano de Saúde	INSS	IR	A Receber
Coordenador Adm.	2500,00	-	114,40	39,60	60,00	275,00	44,10	1966,91
Coordenador Op.	2500,00	-	114,40	39,60	60,00	275,00	44,10	1966,91
Analista de Marketing	1636,00	-	98,16	39,60	60,00	147,24	-	1291,00
Analista Financeiro	1696,00	-	101,76	39,60	60,00	152,64	-	1342,00
Analista de RH	1795,00	-	107,70	39,60	60,00	161,55	-	1426,15
Assistente Adm.	1149,00	28,73	68,94	27,00	60,00	106,00	-	915,79
Assistente Adm.	1149,00	28,73	68,94	27,00	60,00	106,00	-	915,79
Assistente Adm.	1149,00	-	68,94	27,00	60,00	91,92	-	901,14
Assistente Adm.	1149,00	-	68,94	27,00	60,00	91,92	-	901,14
Aux. Serviços gerais	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. Serviços gerais	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. Serviços gerais	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. Serviços gerais	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. Serviços gerais	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Aux. Serviços gerais	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Aux. Serviços gerais	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Aux. Serviços gerais	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Balconista	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Balconista	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Balconista	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Balconista	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Aux. De Cozinha	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. De Cozinha	715,00	17,88	42,90	27,00	60,00	58,63	-	544,35
Aux. De Cozinha	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Aux. De Cozinha	715,00	-	42,90	27,00	60,00	57,20	-	527,90
Porteiro	850,00	21,25	51,00	27,00	60,00	69,70	-	663,55
Porteiro	850,00	21,25	51,00	27,00	60,00	69,70	-	663,55
Porteiro	850,00	-	51,00	27,00	60,00	68,00	-	644,00
Porteiro	850,00	-	51,00	27,00	60,00	68,00	-	644,00
Técnico em Enf.	968,00	-	58,08	27,00	60,00	77,44	-	745,48
Técnico em Enf.	968,00	-	58,08	27,00	60,00	77,44	-	745,48
Monitor de Atend.	1050,00	-	63,00	27,00	60,00	84,00	-	816,00
Monitor de Atend.	1050,00	-	63,00	27,00	60,00	84,00	-	816,00
Monitor de Atend.	870,00	-	52,20	27,00	60,00	69,60	-	661,20
Monitor de Atend.	870,00	-	52,20	27,00	60,00	69,60	-	661,20
Monitor de Atend.	870,00	-	52,20	27,00	60,00	69,60	-	661,20
Monitor de Atend.	870,00	-	52,20	27,00	60,00	69,60	-	661,20
Monitor de Atend.	870,00	-	52,20	27,00	60,00	69,60	-	661,20
TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO							R\$ 28.587,64	

FONTE: Elaborado pela autora.


Para o cálculo da folha de pagamento do Soutelo, os valores considerados são: Proventos - Salário base e o adicional noturno; Descontos - vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, IR e INSS (anexos 2 e 3, respectivamente). A diferença entre os proventos e descontos é o valor líquido que o funcionário tem a receber.

5.10.7 Custo do Empregador

O custo do empregador envolve todos os custos necessários para o desenvolvimento das atividades de RH. Os valores que o compõe são: treinamentos para capacitação inicial da mão de obra, gastos com a aquisição de EPI's para distribuição aos funcionários, segurança do trabalho (exames médicos admissionais, PPRA E PCMSO), participação do Clube nos valores dos benefícios concedidos aos funcionários como vale transporte, vale alimentação e plano de saúde, valor total da folha de pagamento e encargos sociais (anexo 4).

O custo do empregador varia de empresa para empresa, no caso do Soutelo Clube de Campo, o custo de RH está descrito no quadro 69.

QUADRO 69- CUSTO DO EMPREGADOR

 CUSTO DO EMPREGADOR	
Item	Valor
Treinamento	R\$ 1.406,00
EPI	R\$ 3.980,78
Segurança do Trabalho	R\$ 1.470,00
Vale Transporte	R\$ 914,46
Vale Alimentação	R\$ 4.248,00
Plano de saúde	R\$ 2.220,00
Folha de Pagamento	R\$ 28.587,64
Encargos Sociais	R\$ 22.907,28
TOTAL	R\$ 65.734,16

FONTE: Elaborado pela autora.


Sendo assim, o Soutelo Clube de Campo terá o custo total de R\$ 65.734,16, aplicado na área de Recursos Humanos, para o primeiro mês de funcionamento da empresa.

5.11 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Planejamento de Recursos Humanos é parte integrante do planejamento estratégico de toda organização, pois esta necessita de pessoas para atingir seus objetivos em determinado período de tempo. O planejamento de Recursos Humanos, segundo Lucena (1995), é o processo de identificação e análise das necessidades organizacionais e o desenvolvimento de políticas, programas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo. Com a elaboração de um planejamento de Recursos Humanos a empresa consegue realizar as ações propostas, pois, conforme descreve Chiavenato (1999), “trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”.

Foi realizado o planejamento de Recursos Humanos para o Soutelo Clube de Campo tendo em vista necessidades de curto, médio e longo prazo, da maneira que pode ser visualizado no quadro 70.

QUADRO 70- PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Período	Planejamento
Primeiro Ano	No primeiro ano de funcionamento do Clube, o RH pretende permanecer com o quadro funcional elaborado, aplicar os treinamentos necessários, colocar em prática a avaliação de desempenho para o período experimental e buscar desenvolver seus funcionários através de conhecimento teórico e prático.
Terceiro Ano	No terceiro ano de funcionamento do Clube, se houver necessidade devido à demanda haverá aumento do quadro funcional, com sistema de recrutamento mais abrangente através de mais técnicas de atração de candidatos. Pretende-se aplicar novos treinamentos específicos para melhor qualificação dos funcionários, criar avaliação de desempenho anual e revisar o programa de benefícios.
Quinto Ano	No quinto ano de funcionamento do Clube, pretende-se recrutar candidatos através de agência de recrutamento especializada. Projeta-se a necessidade da elaboração de um plano de cargos e salários, revisão da política salarial da empresa, inclusive a verificação de possibilidade para concessão de PLR aos funcionários. Aperfeiçoar a área de Recursos Humanos para que possa se antecipar as tendências e mudanças do ambiente, através de pesquisa de clima.

FONTE: Elaborado pela autora.

Devido ao fato de que o Soutelo Clube de Campo irá fornecer serviços e grande parte de seus funcionários terá contato frequente com o público, é considerado fator de grande importância que os mesmos estejam qualificados, motivados e preparados a prestar serviço de qualidade. Por esse motivo o setor de Recursos Humanos buscará sempre aperfeiçoar sua mão de obra e melhorar suas condições de trabalho, fato que pode ser visto em seu planejamento.

O setor de Recursos Humanos irá revisar periodicamente suas necessidades em busca de adaptar e atualizar seus objetivos planejados, pois segundo Pires *et al.* (2005), o planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto constantemente, pois suas necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações.

6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é utilizado como subsídio ao planejamento das decisões futuras de investimento da empresa, composto por: previsão de vendas, demonstrações financeiras projetadas, necessidades de ativos, etc. Segundo Ross, Westerfied e Jaffe (2002, p. 525), “o planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas”. Os autores ainda afirmam que um plano financeiro é uma declaração formal do que se deve fazer no futuro, constituído a partir das análises de orçamento de capital de cada uma das áreas que envolvem o projeto da empresa.

Para Hoji (2004) o objetivo econômico das empresas é maximizar o seu valor de mercado, aumentando assim a riqueza de seus proprietários e acionistas. Os acionistas esperam ter retornos consideráveis compatíveis com os riscos assumidos por eles no momento em que decidiram aplicar seu dinheiro no negócio. Entretanto, para a elaboração e análise de um plano financeiro, é necessário aos profissionais além do conhecimento das técnicas teóricas, o amplo conhecimento do ambiente em que o empreendimento está inserido.

6.1 INVESTIMENTO TOTAL

Para constituir uma empresa é preciso planejar detalhadamente cada área desse empreendimento, bem como todos os investimentos iniciais previstos. A partir da análise dos resultados obtidos através dos cálculos será possível decidir se o empreendimento que está sendo estudado poderá ser implantado.

Para Souza e Clemente (2008) o investimento inicial é todo o aporte de capital necessário para que o empreendimento possa ser colocado em funcionamento. Esse investimento é composto pelos investimentos fixos, despesas pré-operacionais e também o capital de giro. Os móveis, utensílios, automóveis e dinheiro também compõem esse capital.

O investimento total ou inicial é formado por: Investimentos fixos, capital de giro e investimento pré-operacional.

6.1.1 Estimativas dos Investimentos Fixos

Investimento em ativo fixo corresponde a todos os ativos necessários para o funcionamento das operações produtivas ou de serviços da empresa podendo citar terrenos, obras civis, máquinas e equipamentos, veículos, ferramentas, móveis e utensílios e a infraestrutura básica. Marion (2002) define ativos fixos como itens que não se destinam a venda, cujos valores não se alteram frequentemente e não há uma conotação de giro (movimento).

Os investimentos fixos são aqueles desembolsados para compra de máquinas, móveis, veículos, ferramentas e instalações (rede de energia, vapor, água, e outros). Esse investimento é necessário para que o projeto possa funcionar de maneira apropriada. (ROSA, 2009)

Para o Soutelo Clube de Campo, a estimativa de investimentos fixos é apresentada de forma detalhada conforme quadro 71.

QUADRO 71- ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS

 ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS				
A - Máquinas e Equipamentos	Qtd	Valor Unitário		Total
Academia Ao Ar Livre	1	R\$	3.500,00	R\$ 3.500,00
Aero Hockey	1	R\$	2.028,00	R\$ 2.028,00
Amplificador com Entrada USB	1	R\$	331,00	R\$ 331,00
Aparelho De Telefone	8	R\$	79,00	R\$ 632,00
Balança	1	R\$	147,00	R\$ 147,00
Balcão	1	R\$	1.250,00	R\$ 1.250,00
Big Aventura	1	R\$	7.018,00	R\$ 7.018,00
Bomba	2	R\$	49,00	R\$ 98,00
Caixa Acústica	1	R\$	420,64	R\$ 420,64
Carrinho De Transporte Interno	1	R\$	22.000,00	R\$ 22.000,00
Carrossel	1	R\$	850,50	R\$ 850,50
Chapa Cavalete 51X91X96	1	R\$	459,00	R\$ 459,00
Cofre Boca De Lobo	1	R\$	849,00	R\$ 849,00
Coifa	1	R\$	1.700,00	R\$ 1.700,00
Computadores	8	R\$	997,80	R\$ 7.982,40
Escorregador Duplo C/ Túnel	1	R\$	2.760,00	R\$ 2.760,00
Escorregador Vai E Vem	1	R\$	1.923,50	R\$ 1.923,50
Estufa	1	R\$	350,00	R\$ 350,00
				Continua

A - Máquinas e Equipamentos	Qtd	Valor Unitário	Total
Expositor	1	R\$ 2.630,00	R\$ 2.630,00
Fatiador De Frios	1	R\$ 1.778,00	R\$ 1.778,00
Fogão / Refeitório	2	R\$ 216,90	R\$ 433,80
Fogão Industrial 6 Bc Com Forno	1	R\$ 1.520,00	R\$ 1.520,00
Freezer 500L	4	R\$ 1.560,00	R\$ 6.240,00
Gangorra	1	R\$ 924,75	R\$ 924,75
Geladeira /Refeitório	2	R\$ 950,00	R\$ 1.900,00
Geladeira Industrial	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00
Gerador	1	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Hidrolavadora(WAP)	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Liquidificador	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Maca Portátil	1	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Máquina De Café 4L	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00
Máquina De Lavar	1	R\$ 980,00	R\$ 980,00
Mesa De Sinuca	2	R\$ 1.359,00	R\$ 2.718,00
Mesa De Tênis	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Microondas	3	R\$ 268,80	R\$ 806,40
Multifuncional	1	R\$ 457,00	R\$ 457,00
Pebolim	1	R\$ 789,90	R\$ 789,90
Pedalinho	10	R\$ 1.550,00	R\$ 15.500,00
Rede Futebol	8	R\$ 100,00	R\$ 800,00
Rede Vôlei	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Roçadeira	2	R\$ 1.834,90	R\$ 3.669,80
Tanque	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Taqueira	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Termômetro	1	R\$ 13,99	R\$ 13,99
Toboagua	1	R\$ 24.750,00	R\$ 24.750,00
TV Led 40	2	R\$ 1.190,00	R\$ 2.380,00
SUBTOTAL			R\$ 177.129,68
B - Móveis e Utensílios	Qtd	Valor Unitário	Total
Armário / Refeitório Da Sede	1	R\$ 340,80	R\$ 340,80
Armário Executivo	2	R\$ 219,00	R\$ 438,00
Armário Para Área De Serviço	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Armário Vestiário Da Piscina	2	R\$ 868,69	R\$ 1.737,38
Balcão Para Pia (Área De Trabalho)	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Balcão Salão de Festas	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Bancada c/ 2 Banquetas para refeição	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00
Banco Para Jardim	4	R\$ 249,00	R\$ 996,00
Banco Para Vestiário Da Piscina	2	R\$ 410,00	R\$ 820,00
Cadeira Giratória	7	R\$ 119,00	R\$ 833,00
Cadeirão De Criança	2	R\$ 74,00	R\$ 148,00
Lixeiras Coleta Seletiva	11	R\$ 590,00	R\$ 6.490,00


Continuação

B - Móveis e Utensílios	Qtd	Valor Unitário	Total
Mesa Com 4 Cadeiras Para Jogos	2	R\$ 460,31	R\$ 920,62
Mesa Com Banco Para Refeitório	2	R\$ 1.110,00	R\$ 2.220,00
Mesa De Reunião C/ 5 Cadeiras	1	R\$ 179,00	R\$ 179,00
Mesa Diretoria	5	R\$ 309,80	R\$ 1.549,00
Mesa Secretária	2	R\$ 140,00	R\$ 280,00
Mesa Tabuleiro C/Banco P/ Jardim	8	R\$ 630,00	R\$ 5.040,00
Mesas C/ 4 Cadeiras	32	R\$ 219,00	R\$ 7.008,00
Poltronas	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
Prateleira	1	R\$ 302,70	R\$ 302,70
Sofá	1	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00
Utensílios De Cozinha	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
SUBTOTAL			R\$ 39.642,50
C – Automóvel	Qtd	Valor Unitário	Total
Chevrolet Montana 1.8 – 2008	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
SUBTOTAL			R\$ 25.000,00
D – Imóveis	Qtd	Valor Unitário	Total
Terreno	1	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00
SUBTOTAL			R\$ 800.000,00
Conclusão			

FONTE: Elaborado pela autora.

O quadro 72 demonstra o resumo das estimativas de investimentos fixos totais do Soutelo.

QUADRO 72- ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS DO SOUTELO

 ESTIMATIVAS DE INVESTIMENTOS FIXOS DO SOUTELO	
Descrição	Valor
Máquinas e Equipamentos	R\$ 177.129,68
Móveis e Utensílios	R\$ 39.642,50
Veículo	R\$ 25.000,00
Terreno	R\$ 800.000,00
TOTAL	R\$ 1.041.772,18

FONTE: Elaborado pela autora.

Através do quadro de estimativas de investimentos fixos apresentado é possível visualizar que os mesmos estão divididos entre máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos e terreno, totalizando o valor do investimento fixo em R\$ 1.041.772,18. Conforme demonstrado, essas são as estimativas de

investimentos fixos necessários para que o Soutelo possa funcionar conforme planejado.


6.1.2 Capital De Giro

O capital de giro é o valor necessário estimado para financiar as operações da empresa decorrentes de suas atividades até que a mesma gere receita suficiente para cobrir seus custos. De acordo com Hoji (2004), o capital de giro é o montante de valores e bens colocados à disposição da empresa com finalidade de gerar lucros. O autor afirma também que o valor inicial do capital sofre alterações a cada processo, portanto quando esse capital retornar em “seu estado de dinheiro” o valor deverá ser maior que o valor inicial aplicado.

O capital de giro do Soutelo Clube de Campo está investido no ativo da empresa, que é composto pelo caixa mínimo mais o estoque inicial, com a intenção de gerar retornos adequados.

É preciso apurar a necessidade líquida de capital de giro para conhecer os prazos médios de vendas, compras e estocagem. O cálculo em dias dessa necessidade está descrito no quadro 73.

QUADRO 73- ESTIMATIVA DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS

 ESTIMATIVA DE NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS			
Prazo Médio de Vendas	%	Nº de Dias	Média Ponderada
À Vista	80%	0	0
À Prazo	20%	30	6
Prazo Médio Total			6
Prazo Médio de Compras	%	Nº de Dias	Média Ponderada
À Vista	50%	0	0
À Prazo	50%	30	15
Prazo Médio Total			15
Recursos da Empresa Fora do seu Caixa			Nº de dias
Conta a Receber			6
Estoque Necessário			12
Subtotal			18
Recursos de Terceiros no Caixa da Empresa			Nº de dias
Fornecedores (prazo médio de compras)			15
Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias			3


FONTE: Elaborado pela autora.

Encontra-se a necessidade líquida de capital de giro em dias somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques)

e subtraindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores). No Soutelo, o prazo médio do capital de giro é de 03 dias.

O capital de giro próprio necessário para movimentar o empreendimento representa a reserva inicial de caixa, isto é, o valor monetário que a empresa precisa ter disponível a fim de cobrir os custos até que as contas a receber entrem no caixa. Essa reserva é chamada de caixa mínimo, obtido ao multiplicar a necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa, conforme demonstrado no quadro 74.


QUADRO 74- CAIXA MÍNIMO

 CAIXA MÍNIMO	
Descrição	Valor
1-Custo Fixo Mensal	R\$ 73.881,15
2-Custo Variável Mensal	R\$ 117.422,38
3-Custo total da Empresa	R\$ 191.303,54
4-Custo Total Diário	R\$ 6.376,78
5-Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	3
TOTAL DE (B) CAIXA MÍNIMO (ITEM 4X5)	R\$ 19.130,35

FONTE: Elaborado pela autora.

Com as informações do caixa mínimo, pode-se perceber que quanto maior a necessidade líquida de capital de giro em dias, maior será o caixa mínimo, demonstrando a importância de negociar os prazos com clientes e fornecedores e não manter estoque parado por muito tempo, resultado do capital de giro descrito no quadro 75.

QUADRO 75- CAPITAL DE GIRO

 CAPITAL DE GIRO	
Descrição	Valor
A- Estoque Inicial	R\$ 11.354,06
B- Caixa Mínimo	R\$ 19.130,35
Total do Capital de Giro (A+B)	R\$ 30.484,41

FONTE: Elaborado pela autora.


A partir dos dados obtidos, pode-se concluir que o valor necessário estimado para que o Soutelo Clube de Campo possa cobrir seus custos será R\$ 30.484,41.

6.1.3 Investimentos Pré-Operacionais

Todos os desembolsos realizados antes do início das atividades da empresa são chamados de investimentos pré-operacionais, pois, segundo Rosa (2009), nele devem ser contabilizados gastos com: reformas, despesas de legalização, curso de treinamento, entre outros.

O investimento pré-operacional do Soutelo está descrito no quadro 76.

QUADRO 76- INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL

 INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL			
Esporte e Lazer	Qtd	Valor Unitário	Total
Anzol C/10 Un.	8	R\$ 8,00	R\$ 64,00
Boia	90	R\$ 0,05	R\$ 4,50
Bola Futebol	6	R\$ 40,00	R\$ 240,00
Bola Vôlei	3	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Coletes Pedalinhos	20	R\$ 180,00	R\$ 3.600,00
Espaguete De Piscina	40	R\$ 6,99	R\$ 279,60
Isca Artificial	10	R\$ 57,80	R\$ 578,00
Linha De Pesca - Rolo c/ 10 m	6	R\$ 1,50	R\$ 9,00
Maleta Pedagógica	1	R\$ 404,80	R\$ 404,80
Peixes adultos 500 kg	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Tapete Alfanumérico	1	R\$ 109,65	R\$ 109,65
Tapete Amarelinha	1	R\$ 112,65	R\$ 112,65
Vara De Pescar	15	R\$ 2,50	R\$ 37,50
Sub Total			R\$ 7.589,70
Outros	Qtd	Valor Unitário	Total
Crachás de Identificação	37	R\$ 10,50	R\$ 388,50
Relógio Biométrico Orion 6	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
Automação	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Colchonetes para Ginástica	50	R\$ 35,00	R\$ 1.750,00
Extintores pó 4 kg	5	R\$ 130,00	R\$ 650,00
Kit Primeiros Socorros	1	R\$ 65,00	R\$ 65,00
Medidor De Glicemia	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
Medidor De Medir Pressão	1	R\$ 69,90	R\$ 69,90
Multijogos	1	R\$ 80,90	R\$ 80,90
Walkie Talkie	12	R\$ 86,00	R\$ 1.032,00
Sub Total			R\$ 20.816,20
Divulgação	Qtd	Valor Unitário	Total
Outdoor	5	R\$ 520,00	R\$ 2.600,00
Panfletagem	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Rádio	1	-	R\$ 24.360,00
Site Oficial	1	-	R\$ 72,32
Material de Apoio	1	-	R\$ 232,50
Sub Total			R\$ 27.464,82


Continua

Obras e Reformas	Qtd	Valor Unitário	Total
Elétrica Adaptação	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Material De Const. – Reforma	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Piscina 15M ²	1	R\$ 5.981,00	R\$ 5.981,00
Piscina 50M ²	1	R\$ 16.937,00	R\$ 16.937,00
Salão de Festas	1	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
Sub Total			R\$ 187.918,00
Recursos Humanos	Qtd	Valor Unitário	Total
EPI	-	-	R\$ 3.980,78
Exame Admissional	37	R\$ 35,00	R\$ 1.295,00
Treinamentos	-	-	R\$ 1.406,00
Sub Total			R\$ 6.681,78
Legalização	Qtd	Valor Unitário	Total
Bombeiros	-	-	R\$ 1.000,00
Taxas	-	-	R\$ 550,00
Sub Total			R\$ 1.550,00
			Conclusão

FONTE: Elaborado pela autora.

Para uma melhor visualização dos resultados do investimento pré-operacional do Soutelo Clube de Campo o seu resumo está demonstrado no quadro 77.


QUADRO 77- RESUMO DE INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

 RESUMO DE INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Item	Total
Despesas de Legalização	R\$ 1.550,00
Divulgação	R\$ 27.464,82
Esporte e Lazer	R\$ 7.589,70
Obras / Reformas	R\$ 187.918,00
Recursos Humanos	R\$ 6.681,78
Outros	R\$ 20.816,20
Total	R\$ 252.020,50

FONTE: Elaborado pela autora.

Estimados os valores dos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, pode-se conhecer o valor total necessário a ser investido no empreendimento. O quadro 78 demonstra o resumo do Investimento total do Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 78- INVESTIMENTO TOTAL DO SOUTELO

 INVESTIMENTO TOTAL DO SOUTELO		
A) Descrição dos Investimentos	%	Valor
a) Investimento Fixo	79	R\$ 1.041.772,18
b) Capital de Giro	02	R\$ 30.484,41
c) Investimento Pré-Operacional	19	R\$ 252.020,50
TOTAL (a+b+c)	100	R\$ 1.324.277,09
B) Fontes de Recursos		
Recursos Próprios		R\$ 1.400.000,00
TOTAL (B-A)		R\$ 75.722,91


FONTE: Elaborado pela autora.

6.2 FONTE DE RECURSOS

Fonte de recursos são os valores utilizados para a formação do capital social, que podem ser próprios ou financiados.

Segundo afirmação de Gitman (2004, p. 264), “o capital social próprio é representado pelos fundos de longo prazo proporcionados pelos proprietários da empresa, ou seja, seus acionistas”. No quadro 79, estão descritas as quotas e valores referentes a cada sócio, integralizado o capital social do Soutelo.

QUADRO 79- CAPITAL SOCIAL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO

 CAPITAL SOCIAL DO SOUTELO CLUBE DE CAMPO			
Sócio	Nº de Quotas	%	Valor R\$
Andressa Romankiv dos Santos	800	57,14	R\$ 800.000,00
Omar Serafim dos Santos	600	42,86	R\$ 600.000,00
Total	1400	100	R\$ 1.400.000,00

FONTE: Elaborado pelas autoras.


O capital social do Soutelo Clube de Campo é proveniente de recursos próprios, integralizando o valor total de R\$ 1.400.000,00, divididos em 1400 quotas no valor nominal de mil reais cada uma, sendo que o terreno representa 57,14% do investimento.

6.3 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

A estimativa de faturamento mensal de uma empresa é elaborada através da multiplicação da quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, este baseado em informações de mercado.

Alguns fatores devem ser considerados ao estimar o faturamento de uma empresa. De acordo com Rosa (2009), a estimativa de faturamento deve ter como base informações e pesquisas realizadas junto aos concorrentes, considerando a quantidade de venda multiplicada pelo preço de venda praticado. A estimativa de faturamento mensal do Soutelo está descrita no quadro 80.

QUADRO 80- ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DO SOUTELO

 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DO SOUTELO			
Produtos / Serviços	Qtd	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal
Locação do Campo	48	R\$ 200,00	R\$ 9.600,00
Churrasqueiras (quiosques)	120	R\$ 35,00	R\$ 4.200,00
Entrada	8808	R\$ 15,00	R\$ 132.120,00
Locação Quadra de Areia	24	R\$ 100,00	R\$ 2.400,00
Locação do Salão	8	R\$ 850,00	R\$ 6.800,00
Pedalinho	2880	R\$ 5,00	R\$ 14.400,00
Sala de Jogos	4500	R\$ 1,50	R\$ 6.750,00
Lanchonete	-	-	R\$ 98.956,80
Pesque e Pague	-	-	R\$ 8.889,60
FATURAMENTO MENSAL			R\$ 284.116,40

FONTE: Elaborado pela autora.

As previsões de vendas foram baseadas na avaliação do potencial do mercado a partir da pesquisa de mercado com os concorrentes (p. 61). Para estimar o faturamento do Soutelo Clube de Campo foram considerados os fatores mencionados bem como o valor que o consumidor está disposto a pagar pelos serviços e produtos propostos.

6.4 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Nos custos de comercialização são registrados os gastos com impostos, esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo

com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável.

Rosa (2009) afirma que os custos de comercialização incidem diretamente sobre a venda dos produtos e também sobre os custos com materiais diretos ou mercadorias vendidas, calculando gastos com impostos sobre o total das vendas previstas. No quadro 81, estão descritas as estimativas de custos de comercialização mensal do Soutelo.

QUADRO 81- ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

 ESTIMATIVA MENSAL DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO			
Descrição	%	Faturamento mensal	Custo mensal
1. Impostos			
Impostos Federais			
IRPJ	8	R\$ 284.116,40	R\$ 22.729,31
PIS	0,65	R\$ 284.116,40	R\$ 1.846,76
COFINS	3	R\$ 284.116,40	R\$ 8.523,49
CSLL	9	R\$ 284.116,40	R\$ 25.570,48
Impostos Estaduais			
ICMS	12		R\$14.711,93
Impostos Municipais			
ISS	2		R\$ 3.525,40
Subtotal 1			R\$ 76.907,36
2. Gastos com vendas			
Taxa Administração Cartões			R\$ 89,90
Subtotal 2			R\$ 89,90
TOTAL MENSAL			R\$ 76.997,26

FONTE: Elaborado pela autora.

Como tipo de regime tributário o Soutelo tem o Lucro Presumido, onde o montante a ser tributado é determinado com base na receita bruta, através da aplicação de alíquotas variáveis em função da atividade geradora da receita. Podem optar pelo lucro presumido as pessoas jurídicas, cuja receita bruta total no ano-calendário anterior tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 ou ao limite proporcional de R\$ 4.000.000,00 multiplicados pelo número de meses de atividade no ano, se esse for inferior a 12 meses. (CTN, 2005)

No regime do lucro presumido são quatro os tipos de impostos federais incidentes sobre o faturamento, dentre eles o PIS e a COFINS, que devem ser apurados mensalmente, e o IRPJ e a CSLL cuja apuração deverá ser feita trimestralmente. Para o Soutelo o valor de 32% (prestação de serviços) é a base cálculo para IRPJ e CSLL, cujas taxas a recolher é de 9% para o CSLL; e para o

IRPJ é 25% sobre a parcela do faturamento trimestral superior a R\$ 187.500,00. Portanto, 25% X 32% é igual a 8% do valor acima de R\$ 187.500,00. Ainda no âmbito federal a alíquota do PIS é de 0,65%, e a alíquota é de 3% para COFINS sobre o faturamento mensal. As alíquotas dos tributos são aplicadas sobre um lucro que se presume, tais alíquotas são aplicáveis sobre a base de cálculo presumida de 32%. Onde a opção pelo Lucro Presumido é vantajosa para as empresas cujo Lucro (Receitas (-) Despesas) é igual ou superior a 32%. (RECEITA FEDERAL, 2015)


O ICMS é um imposto de abrangência estadual e estão obrigadas a recolhê-lo as empresas que trabalhem com a venda de produtos ou com serviços de transporte intermunicipal e interestadual, com percentual de incidência de 12% sobre o faturamento mensal da empresa. De acordo com a Lei Municipal nº 1457/03, de Araucária, a taxa de incidência do ISS é de 2% sobre o faturamento mensal, devido à prefeitura pelas empresas prestadoras de serviços.

6.5 CUSTOS DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS

O custo com materiais diretos e ou mercadorias vendidas pode ser classificado como um custo variável, o qual aumenta ou diminui em função do volume de produção ou de vendas.

Para Padoveze (2006), quando um custo tem relação direta com o volume de produção, venda ou atividade esse custo é chamado de custo variável. O custo variável mensal do Soutelo Clube de Campo pode ser observado no quadro 82, totalizando um valor de R\$ 40.425,12.

QUADRO 82- CUSTO VARIÁVEL MENSAL DO SOUTELO

 CUSTO VARIÁVEL MENSAL DO SOUTELO	
Descrição	Valor
Produto (A) Lanches	R\$ 14.114,16
Produto (B) Porções	R\$ 13.474,08
Produto (C) Bebidas	R\$ 8.540,88
Produto (D) Pesque Pague	R\$ 4.296,00
TOTAL MENSAL	R\$ 40.425,12

FONTE: Elaborado pela autora.

6.6 CUSTOS COM MÃO DE OBRA

Custos com mão de obra são todos os custos relacionados com pessoal que trabalha diretamente na produção ou elaboração dos produtos ou serviços da empresa. Segundo Crepaldi (1998) para calcular os custos com mão de obra é preciso considerar todos os tipos de remuneração e benefícios pagos aos funcionários, bem como seus encargos sociais.


Além dos custos já citados, foram considerados também os valores com gastos para a capacitação dos funcionários, envolvendo treinamento e desenvolvimento; e custos com segurança do trabalho (exames admissionais, PPRA, PCMSO e EPI). A descrição detalhada dos custos com mão de obra do Soutelo está inserida no quadro 69, na área de Recursos Humanos.

6.7 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO

Para calcular a depreciação, é preciso considerar, o prazo de vida útil dos equipamentos, esse prazo é definido pela Receita Federal, para cada item existe um prazo, estes itens são classificados, máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e automóveis, pois os mesmos desgastam-se com o passar dos anos, e esse o reconhecimento da perda do valor dos bens pela sua utilização é chamado de depreciação.

Segundo Gitman (2004, p.76), “a depreciação é um lançamento sistemático de uma parcela do custo dos ativos permanentes contra as receitas anuais durante um período”. O autor afirma que para calcular a depreciação dos investimentos fixos, é necessário relacionar as máquinas, equipamentos, utensílios, veículos, ferramentas, etc; determinar o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens; dividir o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação; e dividir o custo anual com depreciação por 12 para calcular a depreciação mensal dos bens. Os cálculos da depreciação mensal com máquinas e equipamentos do Soutelo estão descritos no quadro 83.

QUADRO 83- DEPRECIÇÃO MENSAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

 DEPRECIÇÃO MENSAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS					
Máquinas e Equipamentos	Qtd	Valor Unitário	Total	Vida Útil (ano)	Depreciação Mensal
Academia Ao Ar Livre	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	5	R\$ 58,33
Aero Hockey	1	R\$ 2.028,00	R\$ 2.028,00	10	R\$ 16,90
Amplificador C/ Entrada USB	1	R\$ 331,00	R\$ 331,00	5	R\$ 5,52
Aparelho De Telefone	8	R\$ 79,00	R\$ 632,00	3	R\$ 17,56
Balança	1	R\$ 147,00	R\$ 147,00	5	R\$ 2,45
Balcão	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	3	R\$ 34,72
Big Aventura	1	R\$ 7.018,00	R\$ 7.018,00	10	R\$ 58,48
Bomba	2	R\$ 49,00	R\$ 98,00	3	R\$ 2,72
Caixa Acústica	1	R\$ 420,64	R\$ 420,64	5	R\$ 7,01
Carrinho De Transporte Interno	1	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	5	R\$ 366,67
Carrossel	1	R\$ 850,50	R\$ 850,50	10	R\$ 7,09
Chapa Cavalete 51X91X96	1	R\$ 459,00	R\$ 459,00	5	R\$ 7,65
Cofre Boca De Lobo	1	R\$ 849,00	R\$ 849,00	10	R\$ 7,08
Coifa	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00	3	R\$ 47,22
Computadores	8	R\$ 997,80	R\$ 7.982,40	3	R\$ 221,73
Escorregador Duplo C/ Túnel	1	R\$ 2.760,00	R\$ 2.760,00	10	R\$ 23,00
Escorregador Vai E Vem	1	R\$ 1.923,50	R\$ 1.923,50	10	R\$ 16,03
Estufa	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00	5	R\$ 5,83
Expositor	1	R\$ 2.630,00	R\$ 2.630,00	5	R\$ 43,83
Fatiador De Frios	1	R\$ 1.778,00	R\$ 1.778,00	5	R\$ 29,63
Fogão / Refeitório	2	R\$ 216,90	R\$ 433,80	5	R\$ 7,23
Fogão Industrial 6 Bc Com Forno	1	R\$ 1.520,00	R\$ 1.520,00	5	R\$ 25,33
Freezer 500L	4	R\$ 1.560,00	R\$ 6.240,00	5	R\$ 104,00
Gangorra	1	R\$ 924,75	R\$ 924,75	10	R\$ 7,71
Geladeira /Refeitório	2	R\$ 950,00	R\$ 1.900,00	5	R\$ 31,67
Geladeira Industrial	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00	5	R\$ 51,67
Gerador	1	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	5	R\$ 750,00
Hidrolavadora(WAP)	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00	5	R\$ 35,00
Liquidificador	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00	5	R\$ 12,00
Maca Portátil	1	R\$ 490,00	R\$ 490,00	3	R\$ 13,61
Máquina De Café 4L	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00	5	R\$ 21,65
Máquina De Lavar	1	R\$ 980,00	R\$ 980,00	5	R\$ 16,33
Mesa De Sinuca	2	R\$ 1.359,00	R\$ 2.718,00	10	R\$ 22,65
Mesa De Tênis	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00	5	R\$ 5,67
Microondas	3	R\$ 268,80	R\$ 806,40	5	R\$ 13,44
Multifuncional	1	R\$ 457,00	R\$ 457,00	3	R\$ 12,69
Pebolim	1	R\$ 789,90	R\$ 789,90	5	R\$ 13,17
Pedalinho	10	R\$ 1.550,00	R\$ 15.500,00	5	R\$ 258,33
Rede Futebol	8	R\$ 100,00	R\$ 800,00	3	R\$ 22,22
Rede Vôlei	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00	3	R\$ 2,78
Roçadeira	2	R\$ 1.834,90	R\$ 3.669,80	5	R\$ 61,16
Tanque	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00	10	R\$ 1,17
Taqueira	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	10	R\$ 10,42
Termômetro	1	R\$ 13,99	R\$ 13,99	3	R\$ 0,39
Toboagua	1	R\$ 24.750,00	R\$ 24.750,00	5	R\$ 412,50
TV Led 40	2	R\$ 1.190,00	R\$ 2.380,00	5	R\$ 39,67
Média Total			R\$ 177.129,68	6	R\$ 2.554,76

FONTE: Elaborado pela autora.

No quadro 84 está descrita a depreciação mensal com móveis e utensílios do Soutelo.


QUADRO 84- DEPRECIAÇÃO MENSAL DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS

 DEPRECIAÇÃO MENSAL DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS					
Móveis e Utensílios	Qtd	Valor Unitário	Total	Vida Útil (ano)	Depreciação Mensal
Armário / Refeitório Da Sede	1	R\$ 340,80	R\$ 340,80	3	R\$ 9,47
Armário Executivo	2	R\$ 219,00	R\$ 438,00	3	R\$ 12,17
Armário P/ Área De Serviço	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	3	R\$ 11,11
Armário Vestiário Da Piscina	2	R\$ 868,69	R\$ 1.737,38	3	R\$ 48,26
Balcão P/ Área De Trabalho	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	3	R\$ 97,22
Balcão Salão de Festas	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	3	R\$ 34,72
Bancada C/ banquetas Refeição	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00	5	R\$ 4,50
Banco P/ Jardim	4	R\$ 249,00	R\$ 996,00	3	R\$ 27,67
Banco P/ Vestiário Da Piscina	2	R\$ 410,00	R\$ 820,00	3	R\$ 22,78
Cadeira Giratória	7	R\$ 119,00	R\$ 833,00	5	R\$ 13,88
Lixeiras Coleta Seletiva	11	R\$ 590,00	R\$ 6.490,00	5	R\$ 108,17
Mesa C/ Cadeiras P/ Jogos	2	R\$ 460,31	R\$ 920,62	3	R\$ 25,57
Mesa Com Banco P/ Refeitório	2	R\$ 1.110,00	R\$ 2.220,00	5	R\$ 37,00
Mesa De Reunião C/ 5 Cadeiras	1	R\$ 179,00	R\$ 179,00	5	R\$ 2,98
Mesa Diretoria	5	R\$ 309,80	R\$ 1.549,00	5	R\$ 25,82
Mesa Secretária	2	R\$ 140,00	R\$ 280,00	5	R\$ 4,67
Mesa Tabuleiro P/ Jardim	8	R\$ 630,00	R\$ 5.040,00	3	R\$ 140,00
Mesas C/ 4 Cadeiras	32	R\$ 219,00	R\$ 7.008,00	3	R\$ 194,67
Poltronas	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00	5	R\$ 13,33
Prateleira	1	R\$ 302,70	R\$ 302,70	3	R\$ 8,41
Sofá	1	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00	5	R\$ 18,67
Média Total			R\$ 36.494,50	4	R\$ 788,46

FONTE: Elaborado pela autora

No quadro 85, está descrita a depreciação mensal do automóvel do Soutelo Clube de Campo.


QUADRO 85- DEPRECIAÇÃO MENSAL- AUTOMÓVEL

 DEPRECIAÇÃO MENSAL AUTOMÓVEL					
Automóvel	Qtd	Valor Unitário	Total	Vida Útil (ano)	Depreciação Mensal
Chevrolet Montana 1.8 - 2008	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	5	R\$ 416,67
Média Total			R\$ 25.000,00		

FONTE: Elaborado pela autora.

Dependendo da situação financeira da empresa é possível fazer uma reserva para a troca desses bens ao final de sua vida útil, pois os mesmo ao final de 5 anos se tornam ultrapassados e precisam ser trocados por máquinas mais modernas. No quadro 86, está descrito o resumo de estimativa de depreciação mensal do Soutelo.

QUADRO 86- RESUMO DE ESTIMATIVA DE DEPRECIÇÃO DO SOUTELO

 RESUMO DE ESTIMATIVA DE DEPRECIÇÃO DO SOUTELO			
Ativos Fixos	Vida Útil (anos)	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
A) Máquinas e Equipamentos	6	R\$ 30.657,06	R\$ 2.554,76
B) Móveis e Utensílios	4	R\$ 9.461,54	R\$ 788,46
C) Veículos	5	R\$ 5.000,00	R\$ 416,67
Total		R\$ 45.118,60	R\$ 3.759,88

FONTE: Elaborado pela autora.

Apesar de a depreciação ser um custo e ter influência na formação do preço dos ativos isto não representa saída de dinheiro do caixa. O Soutelo terá uma média de custo mensal de R\$ 3.759,88 na depreciação de todos os bens analisados. Além de calcular a depreciação é preciso estimar os custos fixos operacionais mensais do Clube.


6.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Custos fixos são os gastos mensais necessários para que a empresa dê continuidade em suas atividades. São gastos independentes e não variam com relação ao que é produzido pela mesma.

Para Crepaldi (1998) os custos fixos, são fixos dentro de uma determinada faixa de produção, mesmo tendo reajustes ou oscilações devido a mudanças no mercado eles continuam sendo fixos.

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período (ROSA, 2009). No quadro 87, estão listados todos os custos fixos mensais estimados para o Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 87- ESTIMATIVA MENSAL DO CUSTO FIXO OPERACIONAL MENSAL DO SOUTELO

 ESTIMATIVA MENSAL DO CUSTO FIXO OPERACIONAL MENSAL	
Descrição	Custo
Água	R\$1.500,00
Combustível	R\$ 500,00
Depreciação	R\$ 3.759,88
Energia Elétrica	R\$ 3.600,00
IPTU	R\$ 1.666,67
IPVA / Licenciamento	R\$ 66,66
Manutenção dos Equipamentos	R\$ 500,00
Material de Escritório	R\$ 138,56
Honorários do Contador	R\$ 488,00
Salários + Encargos + Benefícios	R\$ 58.877,38
Sante Emergências	R\$ 1.300,00
Telefone / Internet / TV	R\$ 209,00
PPRA e PCMSO	R\$ 175,00
Monitoramento / Câmera	R\$ 1.100,00
TOTAL	R\$ 73.881,15

FONTE: Elaborado pela autora.


Ao levantar os custos fixos, os mesmos foram trabalhados com uma margem de segurança, procurando-se reduzir ao máximo os custos no momento de estimar os gastos mensais.

6.9 DEMOSTRATIVO DE RESULTADOS

O Demonstrativo de Resultados (DRE) apresenta de forma resumida as receitas e despesas contábeis de uma organização. Este tem por finalidade obter uma melhor evidenciação dos ganhos da empresa, com o demonstrativo de resultado é possível fazer a previsão dos lucros e dividendos futuros da empresa.

Segundo Padovese (2004) a demonstração dos resultados é feita a partir de lucros e perdas e sua finalidade é uma melhor evidenciação do ganho com visão voltada para o usuário externo. Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), foi possível prever o resultado da empresa, conforme o quadro 88, verificando se ela possivelmente operará com lucro ou prejuízo.

QUADRO 88- – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS SOUTELO

 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS SOUTELO	
Descrição	Valor
1. Receita total com Vendas	R\$ 284.116,40
2. Custos Variáveis Totais	
(-) Custos com Materiais Diretos	R\$ 40.425,12
(-) Impostos Sobre Vendas	R\$ 76.907,36
(-) Gastos com Vendas	R\$ 89,90
Subtotal -2	R\$ 117.422,38
3. Margem de Contribuição	R\$ 166.694,02
4. Custos Fixos Totais	R\$ 73.881,15
5. Resultado Operacional (Lucro Líquido)	R\$ 92.812,86

FONTE: Elaborado pela autora.

A partir da apuração do Demonstrativo dos Resultados do Soutelo Clube de Campo, pode-se constatar que o empreendimento terá lucro. O DRE proporciona os números lógicos do negócio, porém, além de prever esses números, é preciso fazer a análise de indicadores de viabilidade.

6.10 INDICADORES DE VIABILIDADE

O processo de avaliação e geração das diversas alternativas que atendem às especificações técnicas dos investidores resulta na decisão de se fazer o investimento de capital no negócio. Segundo Souza e Clemente (2008, p.66), “após relacionadas as alternativas viáveis tecnicamente é que se analisam quais delas são atrativas financeiramente”.

Os indicadores gerados auxiliam no processo decisório, de modo a mensurar o retorno dos investidores, em referência ao custo do capital próprio para tomar a decisão de investir ou não no negócio.

6.10.1 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio (PE) significa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todas as despesas de um determinado período. De acordo com Davis, Aquino e Chase (2001), o ponto de equilíbrio refere-se ao volume de vendas que a empresa precisa para se equilibrar, ou seja, nesse estágio a companhia não está tendo perdas nem lucro as receitas e despesas estão iguais.

Fórmula do Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição}}$$


O ponto de equilíbrio aponta as condições que o empreendimento necessita para liquidar os custos e despesas. Este precisa ter resultado em 50% ou menos da receita total. Para calcular o ponto de equilíbrio é preciso possuir o resultado do Índice de Margem de Contribuição.

6.10.1.1 Índice de Margem de Contribuição

O índice de margem de contribuição (IMC) significa em porcentagem quanto cada unidade do produto ou total de vendas irá contribuir para cobrir os custos dos produtos, sendo possível obter lucro.

O resultado do cálculo do IMC está demonstrado no quadro 89.

QUADRO 89- PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL

		PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL	
A) Ponto de Equilíbrio = $\frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição}}$			
Receita Total =	R\$	284.116,40	
Custo Variável Total =	R\$	117.422,48	
Custo Fixo Total =	R\$	73.881,15	
MC=		$\frac{\text{Receita total} - \text{custo variável total}}{\text{Receita total}}$	= $\frac{\text{R\$ 166.694,02}}{\text{R\$ 284.116,40}}$
PE=		$\frac{\text{R\$ 73.881,15}}{0,59}$	
PE=		R\$ 125.924,42	

FONTE: Elaborado pela autora.

O ponto de equilíbrio do Soutelo Clube de Campo será de R\$ 125.924,42, ou seja, esta será a quantia que a empresa deverá faturar mensalmente para cobrir todos os custos, considerada o marco “zero”, onde não há lucro nem prejuízo.


6.10.2 Lucratividade

A lucratividade de um negócio é fundamental para que o empreendedor leve adiante seu projeto, se a lucratividade do negócio estiver abaixo da média dos negócios semelhantes ao dos concorrentes é preciso procurar outra área para atuar.

Segundo Degen (1989) negócios lucrativos tendem a passar por uma crise de recessão de crédito com menos dificuldades, pois eles não dependem de recursos de terceiros para atravessar a crise, porém negócios com grandes lucros acabam atraindo grandes números de concorrentes, o que pode provocar excesso de demanda e guerra nos preços.

Um negócio lucrativo deve remunerar o empreendedor cobrindo os gastos e risco do negocio, se a empresa apresentar boa lucratividade ela poderá investir em novas aquisições de máquinas ou diversificação dos produtos e serviços prestados. No quadro 93, está demonstrado o indicador de lucratividade do Soutelo.

QUADRO 90- LUCRATIVIDADE MENSAL DO SOUTELO

 LUCRATIVIDADE MENSAL DO SOUTELO	
Lucratividade=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$
Lucro Líquido =	<u>R\$ 92.812,86</u>
Receita Total =	R\$ 284.116,40
Lucratividade =	32,67% a.m.

FONTE: Elaborado pela autora.


Além dos cálculos da lucratividade, é preciso considerar e calcular a rentabilidade do negócio, esta por sua vez irá informar se a empresa está gerando retorno aos sócios.

6.10.3 Rentabilidade

O índice de rentabilidade mostra o quanto à empresa está lucrando com seus investimentos, quanto maior o índice maior será a atratividade do negócio. Esse índice tem grande importância para o empreendimento, pois informa se a empresa está no caminho certo ou se está caminhando para o insucesso.

De acordo com Hoji (2004) esse índice informa o quanto de rendimento a empresa está dando para seus sócios sobre o capital aplicado. Os índices de rentabilidade são calculados por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total, conforme demonstrado no quadro 94.

QUADRO 91- RENTABILIDADE MENSAL DO SOUTELO

 RENTABILIDADE MENSAL DO SOUTELO	
Rentabilidade =	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$
Lucro Líquido	R\$ 92.812,86
Investimento Total	R\$ 1.324.277,09
Rentabilidade =	7% a.m

FONTE: Elaborado pela autora.

Com base nos dados e cálculos da rentabilidade e lucratividade do Soutelo Clube de Campo, foram obtidos resultados que contribuíram para concluir a análise financeira do projeto.

O Soutelo terá uma lucratividade de 32,67% a.m proporcionando maior estabilidade que a oferecida pelo mercado financeiro, o que torna o negócio lucrativo aos sócios, atraindo assim novos investidores.

A rentabilidade do Soutelo será de 7% a.m, tal índice demonstra que o empreendimento terá um bom retorno, embora possa haver alterações futuras devido a oscilações e comportamento do mercado. A rentabilidade do Soutelo mostra-se atrativa, corroborando para a viabilidade do negócio.

6.10.4 Valor Presente Líquido

Como fator inicial para o processo de análise de investimentos, deve-se observar os fluxos de caixa do negócio. Segundo Securato (2003) os fluxos de caixa são caracterizados por um conjunto de entradas e saídas de caixa ao longo de um período. Martins e Assaf Neto (1986) afirmam que no processo de avaliação de investimentos, devem ser considerados os fluxos de caixa em termos reais, e não nominais, ou seja, os fluxos de caixa gerados a cada período devem ser descontados a um índice que corresponda à inflação naquele período.

No caso da análise de investimentos do Soutelo, os fluxos de caixa foram projetados considerando previsões de ingressos e desembolsos, de acordo com as estimativas realizadas sobre o negócio, para um período de 05 anos.

O valor presente líquido (VPL) de um fluxo de caixa consiste em trazer os fluxos de caixa futuros para o presente, descontando uma taxa de juros que corresponde ao custo de capital, também chamada de taxa mínima de atratividade (TMA). Segundo Gitman (2001) trata-se de uma técnica de análise, onde é subtraído o investimento inicial de um projeto de valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, sendo descontada uma taxa equiparada ao custo de capital da empresa ou taxa mínima de atratividade. Ou seja, VPL é o cálculo de quanto os ingressos futuros, subtraídos os desembolsos, acrescidos a um custo inicial, representariam monetariamente no momento da análise.

Para Silva, A. (2010) esta taxa representa o retorno que o investidor poderá ter em uma aplicação com riscos calculáveis. Quando o VPL for positivo o negócio se torna atrativo para o investimento, quando negativo, o fluxo de caixa não agrega valor e o negócio não se torna viável. Quando o projeto dura vários períodos, pode-se calcular seu VPL descontando todos os fluxos de caixa futuros. Se o VPL for igual à zero fica passível de análise, podendo levar o investimento adiante ou não.

Fórmula Valor Presente Líquido (VPL).

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Onde FC_n = fluxo de caixa no período n

i = taxa de juros

n = prazo


Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), a análise de VPL desconta os fluxos de caixa estimados para um determinado período de tempo, onde a decisão está no sentido de aceitar ou rejeitar o projeto. Porém a aceitação do projeto com o VPL positivo beneficia os acionistas. Para a elaboração do fluxo de caixa deve-se utilizar uma taxa de crescimento por período, no caso do Soutelo a taxa utilizada é de 10% ao ano.

Para o cálculo do VPL deve-se utilizar uma taxa que indique o custo de oportunidade do capital investido, uma taxa mínima de atratividade (TMA). Define-se taxa mínima de atratividade como a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise. Segundo Souza e Clemente (2008, p. 71), “a decisão de investir sempre terá pelo menos duas alternativas para serem avaliadas: investir no projeto ou investir na TMA”.

Por esta razão normalmente é utilizada uma taxa que indique a rentabilidade que se estaria ganhando se o investimento tivesse sido aplicado em outro tipo de investimento.

Assim, definiu-se a TMA de 6% ao ano como a melhor taxa para o Soutelo, ou seja, este seria o rendimento que o capital teria se fosse aplicado no mercado financeiro com baixo risco. O fluxo de caixa do Soutelo foi projetado com estimativas para os próximos 05 anos, como pode ser verificado no quadro 90.

QUADRO 92- CÁLCULOS DO VPL DO SOUTELO

 CÁLCULOS DO VPL DO SOUTELO			
Ano		$(1 + i)$	Fluxo de Caixa Descontado
FC ₀	R\$ 1.400.000,00		(1.400.000,00)
FC ₁	R\$ 1.113.754,34	1,06	R\$ 1.050.711,64
FC ₂	R\$ 1.225.129,77	1,12	R\$ 1.090.361,14
FC ₃	R\$ 1.347.642,75	1,19	R\$ 1.131.506,84
FC ₄	R\$ 1.482.407,03	1,26	R\$ 1.174.205,21
FC ₅	R\$ 1.630.647,73	1,34	R\$ 1.218.514,84
TOTAL VPL			R\$ 4.265.299,68

FONTE: Elaborado pela autora.

Neste método de análise de investimento, é considerado o conceito de valor do dinheiro no tempo, considerando o custo de oportunidade de se realizar outro investimento como, por exemplo, aplicações financeiras onde se espera obter

determinado retorno através dos juros sobre o capital aplicado. Utilizado para calcular a atratividade do investimento, descontado a fim de saber quanto ele vale hoje, e comparar o resultado com o valor investido. Desse modo, verificou-se que o resultado obtido foi positivo, demonstrando assim que o negócio proposto será um empreendimento atrativo as sócias e a futuros investidores.

6.10.5 Taxa interna de Retorno

Taxa interna de retorno também conhecida como TIR, é uma taxa que mede a rentabilidade de um caixa. De acordo com Braga (1998, p. 290), “a taxa interna de retorno é aquela que iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor atual dos desembolsos relativos ao investimento líquido”.


De acordo com Silva, A. (2010), para esta não existe uma fórmula específica, por isso o cálculo da TIR não é direto, esta é uma taxa de juros que se iguala ao VPL de um fluxo de caixa a zero, calculada a partir do fluxo de caixa no período.

Formula da Taxa Interna de Retorno

$$0 = FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FC_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n}$$

No quadro 91, está projetado o fluxo de caixa dos 5 anos futuros, considerando um período de doze meses, do Soutelo Clube de Campo.

QUADRO 93- FLUXO DE CAIXA DO SOUTELO

 FLUXO DE CAIXA DO SOUTELO	
Ano	Fluxo de Caixa
FC ₀	R\$ (1.400.000,00)
FC ₁	R\$ 1.113.754,34
FC ₂	R\$ 1.225.129,77
FC ₃	R\$ 1.347.642,75
FC ₄	R\$ 1.482.407,03
FC ₅	R\$ 1.630.647,73
TIR	83,37%

FONTE: Elaborado pela autora.

A TIR do Soutelo será de 83,37%, o que demonstra a viabilidade do negócio, através da comparação entre a TIR encontrada e a taxa mínima de atratividade exigida pela empresa. A taxa obtida comparada a TMA supera o custo de capital, significando que o capital aplicado renderá mais que o custo dos recursos utilizados.


Esta taxa expressa a rentabilidade relativa (percentual) do projeto de investimento em termos de uma taxa de juros equivalente para o período projetado. Além da TIR, também é preciso saber em quanto tempo o empreendimento terá retorno, ou seja, quando ele irá ter lucro para cobrir o investimento inicial, e isso é possível através do cálculo do payback.

6.10.6 PayBack

O número de período necessário para recuperação dos investimentos, para que o fluxo de benefícios supere o capital investido, representa o payback. (SOUZA; CLEMENTE, 2004).

O payback representa um índice de risco para o projeto, no caso, quanto maior o tempo para se recuperar o capital investido maior é o grau de risco. Para calcular o período de payback descontado do projeto, inicialmente descontamos cada um dos fluxos à taxa mínima de atratividade de 6% (ROSS; WESTREFIELD; JAFFE, 1995). No quadro 92, está demonstrado o cálculo do payback, utilizando o fluxo de caixa descontado.

QUADRO 94- CÁLCULO DO PAYBACK DO SOUTELO

 CÁLCULO DO PAYBACK DO SOUTELO		
Ano	Fluxo de Caixa Descontado	Payback
F _{C0}	R\$ (1.400.000,00)	
F _{C1}	R\$ 1.050.711,64	R\$ 349.288,36
F _{C2}	R\$ 1.090.361,14	R\$ 90.863,43
F _{C3}	R\$ 1.131.506,84	3,84
F _{C4}	R\$ 1.174.205,21	
F _{C5}	R\$ 1.218.514,84	
PAYBACK		1 ANO E 4 MESES

FONTE: Elaborado pela autora.

Para Gitman (2001), quanto maior o tempo de retorno do investimento, mais exposta estará a empresa, visto que parte de seu capital estará comprometida com seu investimento diminuindo a liquidez. De modo que o método de análise através do payback pode ser utilizado como um importante indicador de nível de risco do projeto. Onde, através dos cálculos do payback, foi possível prever que o Soutelo levará 1 ano e 4 meses para recuperar o capital inicial investido, considerado pelas sócias um período curto de retorno, diminuindo assim o risco de investimento no projeto.

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Através do planejamento e análise da área de produção do Soutelo Clube de Campo foi possível verificar seu potencial na produção dos seus produtos e, sobretudo dos serviços que o mesmo irá prestar, buscando sempre melhoria continua na qualidade de serviços e produtos.

Em relação a área de Recursos Humanos, o empreendimento é viável, onde pode ser constatado que existe mão de obra qualificada no mercado de trabalho para atender as necessidades do Clube. Considera-se a possibilidade de não ser encontrados profissionais com todas as qualificações e competências que o empreendimento precisa, porém a área de Recursos Humanos do Soutelo possui capacidade para treiná-los e capacitá-los, para que suas atividades possam ser desenvolvidas de forma adequada.

Pôde-se verificar a viabilidade estratégica do Soutelo Clube de Campo, através da realização de pesquisas de mercado, onde se identificou uma precariedade na oferta de serviços de lazer especialmente para as pessoas consideradas da terceira idade, que atualmente estão mais ativas e cheias de vitalidade, demandando locais específicos que ofereçam atividades que proporcionem bem estar e qualidade de vida. Portanto, com base na identificação destes dados o Soutelo surge para suprir e explorar essas necessidades, tornando-as fatores de competitividade em relação aos seus concorrentes.

A análise da viabilidade financeira de um negócio aborda as ferramentas básicas necessárias à implantação de um empreendimento com sucesso. O Soutelo terá um investimento total no valor de R\$ 1.324.277,09, onde o valor é composto pelo investimento fixo de R\$ 1.041.772,18, utilizado na compra de maquinas e equipamentos, investimentos pré- operacionais no valor de \$ 252.020,50, e para finalizar o capital de giro no valor de R\$ 30.484,41, sendo este último o valor necessário para que o Soutelo Clube de Campo possa cobrir seus custos até que as contas a receber entrem no caixa do Soutelo,.

O PE do Soutelo Clube de Campo será de R\$ 125.924,42, ou seja, esta será a quantia que a empresa deverá faturar mensalmente para cobrir todos os custos, considerada o marco “zero”, onde não há lucro nem prejuízo.

De acordo com os cálculos de VPL do Soutelo, que foram feitos com base em cinco anos, verifica-se que os resultados obtidos foram positivos. Essa análise faz com que o negócio proposto seja um empreendimento com viabilidade, demonstrando atratividade do negócio para futuros investidores.

Analisando o cenário em que o negócio está inserido e os indicadores de viabilidade apresentados no projeto, conclui-se que o projeto é viável financeiramente. Onde ao final de 5 anos, utilizando uma TMA de 6% a.a como parâmetro, obterá uma TIR estimada de 83,37%, maior se comparada as taxas oferecidas pelo mercado financeiro. O payback do Soutelo foi analisado, onde obteve-se o retorno do capital investido em aproximadamente 1 ano e 4 meses sem considerar sua capacidade máxima de volume de vendas.

Com base nos dados e cálculos da rentabilidade e lucratividade do Soutelo Clube de Campo, foram encontrados resultados que contribuíram para concluir a análise financeira do projeto.

O Soutelo terá uma lucratividade de 32,67% a.m proporcionando maior estabilidade que a oferecida pelo mercado financeiro, o que torna o negócio lucrativo aos sócios, atraindo assim novos investidores. Tal resultado ainda confirma a opção pelo Lucro Presumido, já que essa opção é vantajosa para empresas cujo Lucro (Receitas (-) Despesas) é igual ou superior a 32%.

A rentabilidade do Soutelo será de 7% a.m, tal índice demonstra que o empreendimento terá um bom retorno, embora possa haver alterações futuras devido a oscilações e comportamento do mercado, porém esse índice mostra-se atrativo aos sócios, em relação ao alto capital investido, corroborando para a viabilidade do negócio.

Através da junção de todos os resultados obtidos das análises apresentadas pôde-se avaliar o mercado de atuação do negócio proposto, sendo este favorável ao empreendimento e, portanto, viável sua implantação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing desempenha papel importante nas organizações, diferentemente da visão superficial que a maioria das empresas faz dessa área, como de uma simples ferramenta de promoção. Quando utilizado de forma ampla, o Marketing pode proporcionar a partir de suas análises, informações sobre as necessidades e preferências dos clientes, bem como as tendências no mercado de atuação da empresa, fazendo com que assim, a mesma possa direcionar suas ações, objetivando a satisfação dos seus clientes, orientada sempre para o sentido da produção de efetivos resultados.

O Marketing do Soutelo Clube de Campo, além de criar ações para o composto promocional, irá manter-se em constante atualização através de pesquisas de mercado, objetivando identificar novas tendências, entender o comportamento de seu público-alvo e potenciais clientes, criar ações corretivas e preventivas para estar sempre a frente da concorrência e também das expectativas dos clientes.

O objetivo da criação do Soutelo Clube de Campo é de atingir um mercado ainda pouco explorado, além de oferecer serviços diferenciados e de qualidade para a terceira idade, por esse motivo, o Marketing torna-se ainda mais fundamental para viabilizar a implantação do empreendimento, tendo em vista que esse público nos dias atuais ainda é pouco estudado.

Para que o Marketing possa desenvolver produtos e serviços adequados que satisfaçam as necessidades de seu público, é necessário que a empresa tenha condições e preparo para produzi-los. O estudo dos fatores de produção possibilita verificar e analisar as variáveis pertinentes ao empreendimento, sendo assim foram verificados itens de localização que colaboraram para a identificação da cidade de Araucária como o melhor local para a implantação do projeto empresarial; fatores de processos e produtos foram avaliados a fim de possibilitar o desenvolvimento de suas atividades de acordo com a estratégia do empreendimento; itens como os equipamentos e maquinários foram analisados com o intuito de possibilitar a aquisição destes de modo que a oferta dos produtos da lanchonete, os serviços relacionados ao pesque e pague, ao lazer e recreação aconteça com a qualidade e

conveniência que o cliente procura, além de permitir a readaptação do local de acordo com o direcionamento do negócio.

A análise da área de Produção do Soutelo Clube de Campo irá auxiliar as sócias na tomada de decisão, visando à otimização dos seus recursos, auxiliando na produção correta para a demanda existente no mercado, evitando os excessos de estoque, afetando diretamente os custos de produção e compra.

Para que os processos de produtos e serviços elaborados possam ser colocados em prática, a empresa tem que possuir pessoas capacitadas para executá-los. O Soutelo Clube de Campo irá reunir estratégias de Marketing, Produtividade e Viabilidade financeira, aliados ao desenvolvimento das atividades de Recursos Humanos para que o empreendimento obtenha êxito. Tais atividades de RH iniciam-se no levantamento das necessidades de pessoal, percorrem as fases de recrutamento, seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento, e administração de pessoal. Dentre essas atividades, pretende-se destacar a de treinamento e desenvolvimento, pois, a empresa acredita que para prestar serviços de qualidade e atendimento diferenciado para a terceira idade, é essencial possuir colaboradores preparados, bem orientados e em constante desenvolvimento profissional, além de oferecer aos mesmos, remuneração compatível com seu cargo e um pacote de benefícios atrativo.

Muito mais do que um simples setor ou departamento, atualmente a área de Recursos Humanos de uma organização é vista como parte importante de seu planejamento estratégico. Essa mudança de visão por parte das empresas deve-se ao fato de que as estratégias elaboradas anteriormente somente focadas na produção de bens, agora dividem espaço com o principal ativo que uma organização possui: seu capital humano. De nada adianta a organização possuir boas idéias, excelentes estratégias e capital para investir, se não possuir pessoas preparadas para desenvolver as ações necessárias. Diante disso, o Soutelo Clube de Campo irá preocupar-se constantemente em elaborar estratégias organizacionais como um todo para o desenvolvimento do negócio, aliada a constante colaboração da área de Recursos Humanos para contribuir com a assertividade e crescimento do empreendimento.

O Planejamento Financeiro de uma empresa visa apresentar como a mesma se comportará ao longo do tempo do ponto de vista financeiro, envolvendo seu

demonstrativo de resultados, sua taxa de retorno do investimento, dentre outros indicadores. A partir dos dados de valores levantados pelas áreas do Soutelo, sendo Marketing, Produção e RH, foram feitos cálculos e análises para elaborar seu planejamento financeiro, tendo em vista todos os recursos necessários para implantação do projeto.

Sendo todas as áreas do projeto consideradas com viabilidade positiva, conclui-se que a implantação do projeto empresarial Soutelo Clube de Campo é atrativa aos sócios que procuram um significativo retorno do investimento no futuro.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. C. G de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BASTA, Darci *et al.* **Fundamentos de Marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos, e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1999.

_____. **Recursos Humanos: edição compacta**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração para Administradores e Não Administradores**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7 ed. Barueri: Manole Ltda., 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Pretince Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento **Estratégico: fundamentos e aplicações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER JR., J. P. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CLT – Consolidação das Leis de Trabalho. 3 ed. São Paulo: Mapa Fiscal, 1987.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. Atlas. São Paulo: Atlas, 1992.

COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL, 3. **Marketing.** Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: atlas, 1998.

CTN – Código Tributário Nacional. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Mark M.; AQUINO, Nichola J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer Cultura Popular**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia Empírica do Lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FAVARETTO, F. **Uma Contribuição ao Processo de Gestão da Produção pelo Uso da Coleta Automática de Dados de Chão de Fábrica**. Tese de doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações e satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMES, Christianne Luce. **Significados da Recreação e Lazer no Brasil: reflexões a partir da análise de experiências institucionais (1926-1964)**. 2003. 322f. Tese (Doutorado) Faculdade de Educação – UFMG, Belo Horizonte, 2003.

GOMES, Isabela Motta. **Manual como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GUERRA, Marlene. **Recreação e Lazer**. Porto Alegre: Sagra, 1960.

HANASHIRO, D. M.M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Atlas, 2001.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamento**. 1. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KINGMAN-BRUNDAGE, J. **Service Mapping: back to basics**. In: Understanding services management. New York: John Wiley & Sons, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUMMER, Mauro José. **Gestão do Patrimônio Público e Logística**. Curitiba: IFPR, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2004/2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LARIZATTI, Marcos F. **Lazer e Recreação para o Turismo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, Miguel Ferreira *et al.* **Gestão de Marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

LUBBEN, R.T. **Just In Time: uma estratégia avançada de produção**. São Paulo: McGraw-Hiu, 1989.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUFT, Celso Pedro. **Dicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.

MANUAIS DE LEGISLAÇÃO ATLAS. Segurança e Medicina do Trabalho. 59. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCASSA, Luciana. **A Invenção do Lazer: educação, cultura e tempo livre na cidade de São Paulo**. (1888-1935). 2002. 204f. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Educação –Universidade Federal de Goiás, Goiânia.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira as Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, P. G. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO. Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOWEN, John C. MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Norma NBR 11238/ABNT. **Manual de Orientações para Fiscalização Sanitária em Estabelecimentos Prestadores de Atividade Física e Afins**. Associação Brasileira de Normas técnicas, 2009.

NORMA NBR 13967:2009. **Móveis para Escritório - sistemas de estação de trabalho - classificação e métodos de ensaio**. Associação Brasileira de Normas técnicas, 2009.

OISHI, M. **Técnicas Integradas na Produção e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Prática Trabalhista**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Yeda Aparecida Duarte de. **O Lazer do Idoso**. In: RODRIGUES, Rosalina A. P; DIOGO, Maria José D. (orgs.) Como cuidar dos idosos. São Paulo: Papyrus, 1996.

OS ESPAÇOS DE LAZER EM ARAUCÁRIA. Prefeitura Municipal de Araucária, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Manual de Contabilidade Básica: uma introdução à prática contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAULA PESSOA, P. F. A. de. **Gestão Agroindustrial**. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical, 2003.

PETRÔNIO, Martins G. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por Competência em Organizações de Governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, I. C. C. **Expansão da Capacidade Produtiva em Tempos de Crise: um estudo de caso em uma pequena confecção no cariri cearense**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTR, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos de avaliação individual e de equipes**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005.

PROJETO DE NORMA ABNT NBR 9050:2008. **Acessibilidade a Edificações, Mobiliário, Espaços e Equipamentos Urbanos ABNT NBR 9050**. Revisão GT – Sanitários. 28.04.2008. Associação Brasileira de Normas técnicas, 2008.

REQUIXA, Renato. **Sugestão de Diretrizes para uma Política Nacional de Lazer**. São Paulo: SESC, 1980.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, D. **Fundamentos Técnicos da Produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007/2009.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995/2002.

RUSSOMANO, V. H. **PCP: Planejamento e Controle da Produção**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SALGADO, M. A. **Velhice: uma nova questão social**. 2. ed. São Paulo: SESC-CETI, 1982.

SCHFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000.

SCHMENNER, Roger W.. **Administração de Operações de Serviços**. Trad. de Lenke Peres. Revisão técnica de Petrônio Garcia Martins. São Paulo: Futura, 1999.

SEBRAE E INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **RESPONSABILIDADE SOCIAL. Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: passo a passo**. São Paulo: SRC Design, 2003.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2003.

SEMENIK, Richard J. BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, João Martins de. **O Ambiente da Qualidade na Prática - 5S**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Matemática Financeira Aplicada**. 3. ed. São Paulo: atlas, 2010.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JONHSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análises de Investimento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004/2008.

TACHIZAWA, T.; FORTUNA A. A. M.; FERREIRA V. C. P. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.

INTERNET:

ANVISA– Boas práticas na manipulação de alimentos. Disponível em: < www.anvisa.gov.br/alimentos>. Acesso em: 12. abr. 2015.

BACEN- Relatório Inflação de Preços– Tabela 2.3 – Preço ao Consumidor, item IPCA, divulgado em março de 2015. Banco Central do Brasil. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2012/03/ri201203c2p.pdf> > Acesso em: 24. mai. 2015.

BNE – Banco Nacional de Empregos. Disponível em: < www.bne.com.br >. Acesso em: 15. mai. 2015.

Censo 2010. Crescimento da população Curitibana. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/censo-revela-que-populacao-de-curitiba-cresceu-10/21479>>. Acesso em: 07. out. 2011.

DECRETO FEDERAL Nº 793 - DE 05 DE ABRIL DE 1993. Disponível em: <<http://www.idoso.caop.mp.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=60>>. Acesso em: 05. abr. 2015.

ESTATUTO DA JUVENTUDE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/10/camara-dos-deputados-aprova-estatuto-da-juventude.html>>. Acesso em: 08. out. 2014.

ESTATUTO DO IDOSO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm>. Acesso em: 28. mar. 2015.

GUIA TRABALHISTA. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/plani-lha_custos_trab.htm>. Acesso em: 11. jun. 2014.

IBEGE. Censo 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/de-fault.shtm>>. Acesso em: 12. ago. 2014.

IBEGE. Pesquisa sobre população idosa. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticiavisualiza.php?id_noticia=1993&id_pagina=1>. Acesso em: 07. out. 2014.

IBGE. Índice de longevidade. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao/da/mortalidade.shtm>>. Acesso em: 27. mai. 2015.

IBOPE. Disponível em: < <http://www.aerp.org.br/inicio/?p=7723> >. Acesso em: 29. abr. 2015.

INPI. Disponível em:< <http://pesquisa.inpi.gov.br/MarcaPatente/jsp/marcas/pesquisaclassebasica.jsp> >. Acesso em: 29. mar. 2015.

IPARDES. Pesquisa sobre perfil municipal. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=83700&btOk=ok>. Acesso em: 12. ago. 2014.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Explorando a estratégia corporativa: Texto e casos. 7ª ed. Artmed: Porto Alegre– RS, 2007. Bookman: Disponível em:< http://books.google.com.br/booksid=6APDyVsHHBoC-&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 20. set. 2011.

Jornal Zero Hora. Artigos 25/09/2014- Terceira Idade Em Primeiro Plano: Envelhecimento da população forçará empresas a aprimorar serviços para atender público idoso Disponível em: <www.terceiramelhoridade.com.br/exibir.php?noticia=195>. Acesso em: 27.set.2014.

LEI MUNICIPAL Nº 1.457/03. Alterada pela Lei complementar 002/05. Disponível em: <www.prefeituradearaucaria.pr.gov.br/aliquota/ISS.html>. Acesso em: 12. jun. 2015.

LEI MUNICIPAL Nº 2.159/10. Manual de Orientações para Fiscalização Sanitária em Estabelecimentos Prestadores de Atividade Física e Afins. Disponível em: <www.prefeituradearaucaria.com.br/fiscalizacaosanitaria/atividadefisicaeafins.html>. Acesso em: 12. jun. 2015.

Ministério da Previdência Social – Tabela de Contribuição Mensal INSS. Disponível em < www.mps.gov.br/conteudoDinamico >. Acesso em: 24. mai. 2015.

Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão. Comissão nacional de classificação. Disponível em <: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28. mar. 2015.

MTE – Sistema de Registro Eletrônico de Ponto - SREP. Disponível em <: www.portal.mte.gov.br/pontoeletronico>. Acesso em: 21. mai. 2015.

Pesquisa Panorama da Terceira Idade. Disponível em: < <http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo132.shtml>>. Acesso em: 09. mar. 2015.

Pesquisa Perfis e Hábitos de Consumo na Terceira Idade. Disponível em: < http://www.provar.org/pesquisa_emc-06-IV.asp>. Acesso em: 15. mar. 2015.

Pesquisa Quorum Brasil: sobre o perfil do consumidor da terceira idade. Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2008/03/pesqui-sa-mostra-perfil-do-consumidor-da.html>>. Acesso em: 13. fev. 2015.

RECEITA FEDERAL. Imposto sobre a renda. Disponível em: < www.receita.fazenda.gov.br/Aliquotas/Determinacaolucropresumido.htm >. Acesso em: 24. mai. 2015.

Relatório Perspectiva para Inflação – Tabela 2.5 – Resumo das Expectativas de Mercado, item IPCA. Divulgado em março de 2015, pelo BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bc.gov.br>. Acesso em: 24. mai. 2015.


Revista Exame. Estudo 21/03/2015- Paraná tem oportunidades de novos negócios no setor de lazer, por agência SEBRAE DE NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/parana-tem-oportunidades-de-novos-negocios-no-setor-de-lazer>>. Acesso em: 28. mar. 2015.

Sindiclubes-PR– Convenção Coletiva 2014/2015. Disponível em < www.sindiclubespr.com.br/convencao >. Acesso em: 20. mai. 2015.

Taxa de desemprego no Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/09/22/brasilregistra-a-menor-taxa-de-desemprego-para-agosto-desde-2002>>. Acesso em: 07. out. 2014.

XIII SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. set. 2010. Hábitos alimentares da população idosa: padrões de Compra e consumo. ISSN 2177-3866. Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/867.pdf>>. Acesso em: 03. mar. 2015.


APÊNDICE 1 - Questionário Pesquisa de Mercado: Clientes

Universidade Federal do Paraná - UFPR	
	PESQUISA MERCADOLÓGICA: VIABILIDADE DO PROJETO SOUTELO CLUBE DE CAMPO PARA A TERCEIRA
Questionário	
1) Qual a sua faixa etária?	
<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> De 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos	
2) Convive ou é responsável por algum idoso? (Segundo Estatuto do Idoso, pessoas com idade igual ou acima de 60 anos). Devem responder esta pergunta, apenas pessoas que tenham idade inferior a 50 anos.	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
3) Onde vive atualmente?	
<input type="checkbox"/> Zona Rural <input type="checkbox"/> Zona Urbana	
4) Sexo:	
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	
5) Estado Civil:	
<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Separado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Outro. Cite qual: _____	
6) Qual sua renda mensal?	
<input type="checkbox"/> Até R\$ 600 <input type="checkbox"/> De R\$ 600 a R\$ 1.500 <input type="checkbox"/> De R\$ 1500 a R\$ 3.000 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.000	
7) Quanto de sua renda você destina ao lazer, mensalmente?	
<input type="checkbox"/> Até R\$ 50,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 50,00 a R\$ 100,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 100,00 a R\$ 300,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 300,00	
8) Costuma utilizar quais formas de pagamento?	
<input type="checkbox"/> Cartão de crédito <input type="checkbox"/> Cartão de débito <input type="checkbox"/> Dinheiro <input type="checkbox"/> Outros. Cite quais: _____	
9) Com que frequência costuma visitar locais de lazer?	
<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente	
10) Quais opções abaixo considera formas de lazer?	
<input type="checkbox"/> Cinema / TV / Teatro <input type="checkbox"/> Parques (públicos, aquáticos, temáticos) <input type="checkbox"/> Bailes / Balada <input type="checkbox"/> Viagens <input type="checkbox"/> Clubes (de campo, recreativo) <input type="checkbox"/> Outros. Cite quais: _____	
11) Com quem você normalmente frequenta locais de lazer?	
<input type="checkbox"/> Sozinho (a) <input type="checkbox"/> Pais <input type="checkbox"/> Filhos (as) <input type="checkbox"/> Avós <input type="checkbox"/> Netos (as) <input type="checkbox"/> Irmãos <input type="checkbox"/> Amigos (as) <input type="checkbox"/> Companheiro (a) <input type="checkbox"/> Não frequento <input type="checkbox"/> Outros. Cite quais: _____	

12) Você possui alguma restrição física ou alimentar?
<input type="checkbox"/> Sim. Cite quais: _____ <input type="checkbox"/> Não
13) Você pratica algum exercício físico?
<input type="checkbox"/> Sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> Não. Justifique: _____
14) Quais pontos negativos você destacaria nos locais de lazer que você frequenta?
<input type="checkbox"/> Manutenção precária <input type="checkbox"/> Refeições de má qualidade <input type="checkbox"/> Limpeza <input type="checkbox"/> Atendimento ruim <input type="checkbox"/> Segurança <input type="checkbox"/> Outros: _____ <input type="checkbox"/> Estou satisfeito (ainda não identifiquei nenhum ponto negativo). <input type="checkbox"/> Não frequento
15) Você gosta de atividades próximas à natureza?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
16) Das alternativas abaixo, assinale as que mais despertam o seu interesse:
<input type="checkbox"/> Pedalinho <input type="checkbox"/> Pesque e Pague <input type="checkbox"/> Piscinas <input type="checkbox"/> Jogos recreativo (bocha, malha, carta, bingo, etc.) <input type="checkbox"/> Jogos Esportivos (futebol, vôlei, basquete, etc) <input type="checkbox"/> Churrasqueiras
17) Que tipo de alimentação costuma consumir fora de casa?
<input type="checkbox"/> Saladas <input type="checkbox"/> Lanches <input type="checkbox"/> Pratos prontos <input type="checkbox"/> Porções <input type="checkbox"/> Outros. Cite quais: _____
18) Assinale abaixo as bebidas que mais gosta:
<input type="checkbox"/> Sucos / Vitaminas <input type="checkbox"/> Refrigerantes <input type="checkbox"/> Água <input type="checkbox"/> Bebida alcoólica <input type="checkbox"/> Energéticos <input type="checkbox"/> Café/leite <input type="checkbox"/> Chá <input type="checkbox"/> Outras. Cite quais: _____
19) Você participa ou tem conhecimento sobre programas de lazer para a terceira idade?
<input type="checkbox"/> Participo. Qual? _____ <input type="checkbox"/> Conheço, mas não participo. <input type="checkbox"/> Não conheço.
20) Você frequenta algum tipo de baile ou balada?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Justifique _____
21) Você frequenta algum clube de campo?
<input type="checkbox"/> Sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> Não. Justifique _____
22) Você é sócio de algum clube?
<input type="checkbox"/> Sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> Não. Por quê? _____
23) Você tem interesse em adquirir passaporte diário ou associação, em clubes?
<input type="checkbox"/> Passaporte (pagamento à vista) <input type="checkbox"/> Associação (pagamento mensal)
24) Você iria a um Clube de Campo adaptado para a terceira idade, com ambiente seguro, de qualidade e com atividades para toda a família?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Justifique _____
25) O que você busca em um local de lazer?

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 2 - Questionário Pesquisa de Mercado: Concorrentes

Faculdade Anchieta de Ensino Superior do Paraná - FAESP	
	PESQUISA MERCADOLÓGICA: VIABILIDADE DO PROJETO SOUTELO CLUBE DE CAMPO PARA A TERCEIRA IDADE.
Formulário de Avaliação da Concorrência	
Nome do Concorrente:	
Data da Pesquisa:	
Endereço:	
Horário de entrada:	
Horário de saída:	
1) Atendimento:	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Cordialidade no atendimento. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Quantidade suficiente de funcionários. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Atendimento especializado. Comentários: _____	
2) Produtos e Serviços:	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Variedade de produtos e atividades . <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Qualidade dos produtos. Comentários: _____	
3) Preço:	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Apenas para associados. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Preço competitivo. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Existência de promoções e descontos. Comentários: _____	
4) Ações de divulgação:	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Utiliza meios de divulgação. Quais? _____ Comentários: _____	
5) Estrutura:	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Possui estacionamento. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Boa localização. <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Possui estrutura adaptada. Comentários: _____	
6) Pontos fortes observados:	
_____ _____	
7) Pontos fracos observados:	
_____ _____	
8) Análise do volume de vendas:	
_____ _____	
9) Análise dos recursos humanos:	
_____ _____	
10) Análise de estrutura e funcionamento:	
_____ _____	

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 3 - Cardápio Soutelo Clube de Campo



Cardápio



LANCHES

MISTO QUENTE	R\$ 2,50
(pão de forma, queijo, presunto e tomate)	
X – SALADA	R\$ 3,00
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger e milho)	
X – EGG	R\$ 4,50
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger e ovo)	
X - BACON	R\$ 4,80
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger, milho e bacon)	
X - CALABRESA	R\$ 4,25
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger, milho e calabresa)	
X- PICANHA	R\$ 6,00
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface e picanha)	
X – FRANGO	R\$ 4,80
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger e frango)	
X – TUDO	R\$ 5,50
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, tomate, hamburger, picanha, bacon, calabresa e ovo)	
SOUTELO NO PRATO	R\$ 8,00
(pão de hamburguer, queijo, presunto, alface, ovo, mignon e batata frita)	
SALGADOS	R\$ 2,20
(sfira, doguinho, folhado, hamburgão)	
SANDUICHE NATURAL DE FRANGO	R\$ 2,50
(pão de forma integral, frango desfiado, cenoura, tomate e alface)	
SANDUICHE NATURAL DE PEITO DE PERU	R\$ 3,00
(pão de forma integral, queijo branco, peito de peru, tomate e alface)	



PORÇÕES

BATATA FRITA	R\$ 7,90
AIPIM C/ BANCON	R\$ 8,90
CALABRESA	R\$ 7,90
MINGNOM	R\$ 16,90
PICANHA	R\$ 19,90
LAMBARI	R\$ 15,90

"O Lazer na sua Melhor Idade"

Pardápio



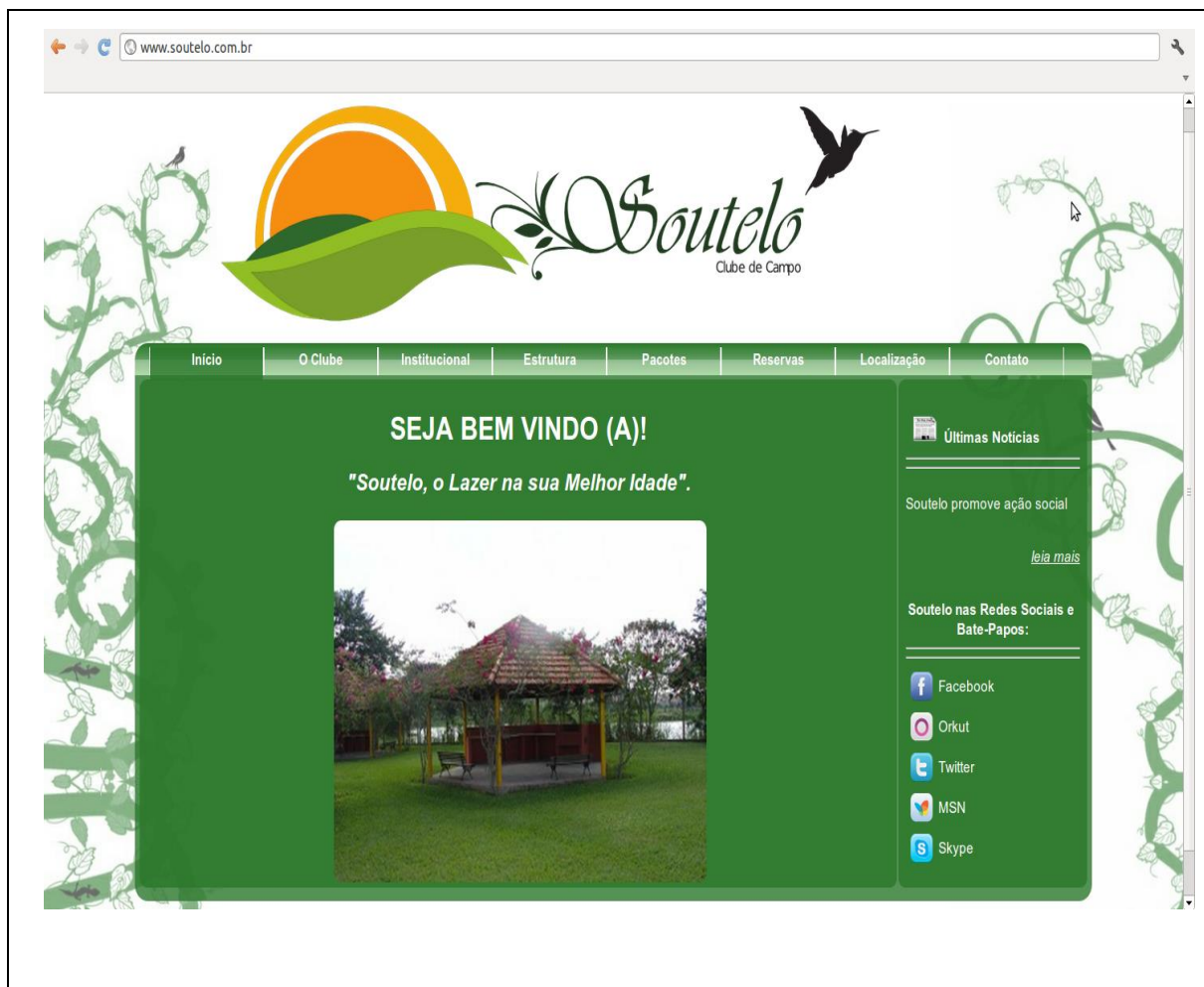
BEBIDAS

Água 500 ml.....	R\$	2,00
Água Tônica lata 350 ml.....	R\$	2,50
Coca Cola lata 350 ml.....	R\$	2,50
Coca Cola 2 litros.....	R\$	4,50
Del Valle lata 335 ml.....	R\$	3,50
Fanta laranja/uva lata 350 ml.....	R\$	2,50
Guaraná Power copo 300 ml.....	R\$	2,70
Kuat lata 350 ml.....	R\$	2,50
Kuat 2 litros.....	R\$	4,00
Suco natural copo 350 ml.....	R\$	3,00
Sprite lata 350 ml.....	R\$	2,20
Café.....	R\$	1,50
Café c/ leite.....	R\$	2,00
Antarctica lata 350 ml.....	R\$	3,00
Antarctica long neck.....	R\$	3,50
Heineken long neck.....	R\$	4,00
Kaiser lata 350 ml.....	R\$	3,00
Skol lata 350 ml.....	R\$	3,00
Skol long neck.....	R\$	3,50
Sol lata 350 ml.....	R\$	2,50



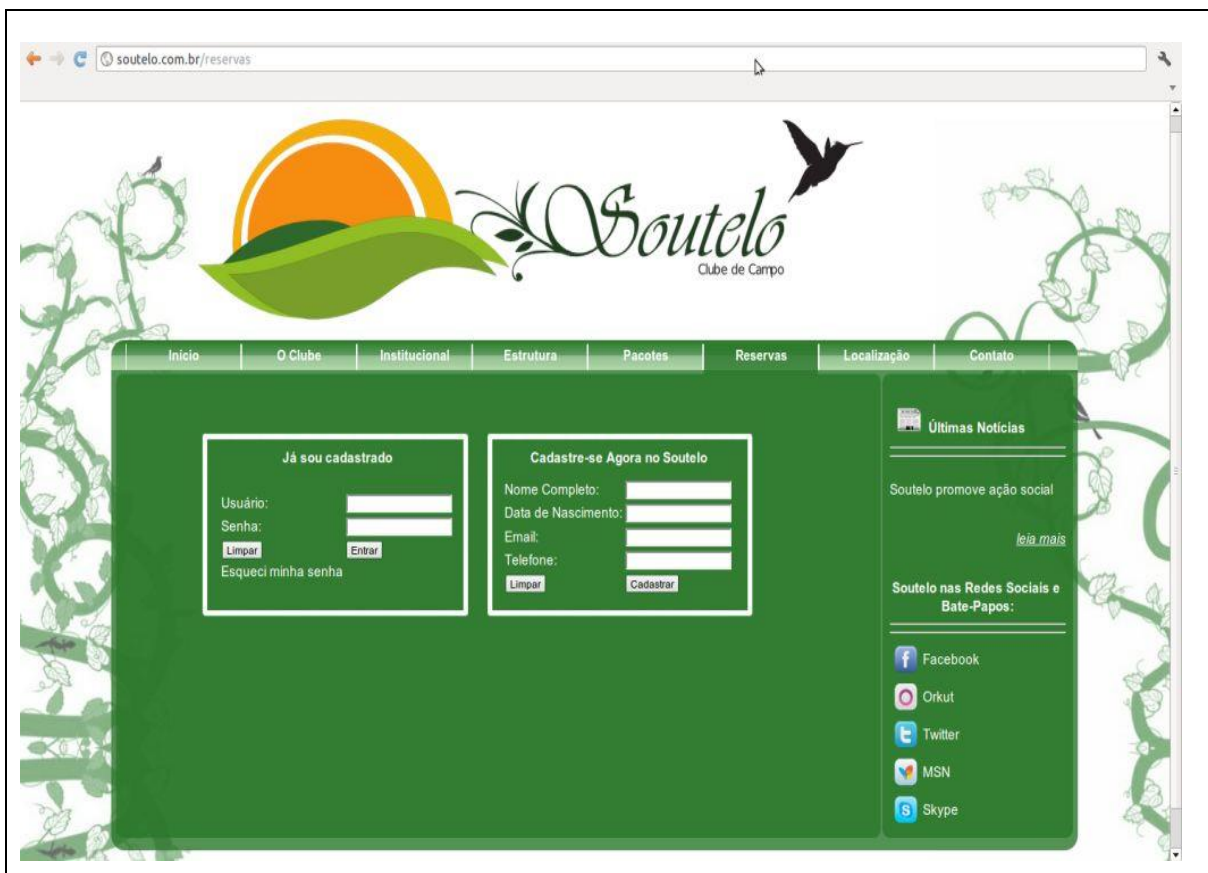
"O Lazer na sua Melhor Idade"

APÊNDICE 4 - Página Inicial do Site Oficial do Soutelo



FONTE: Elaborado pela autora, com a criação de Vanessa Romankiv.

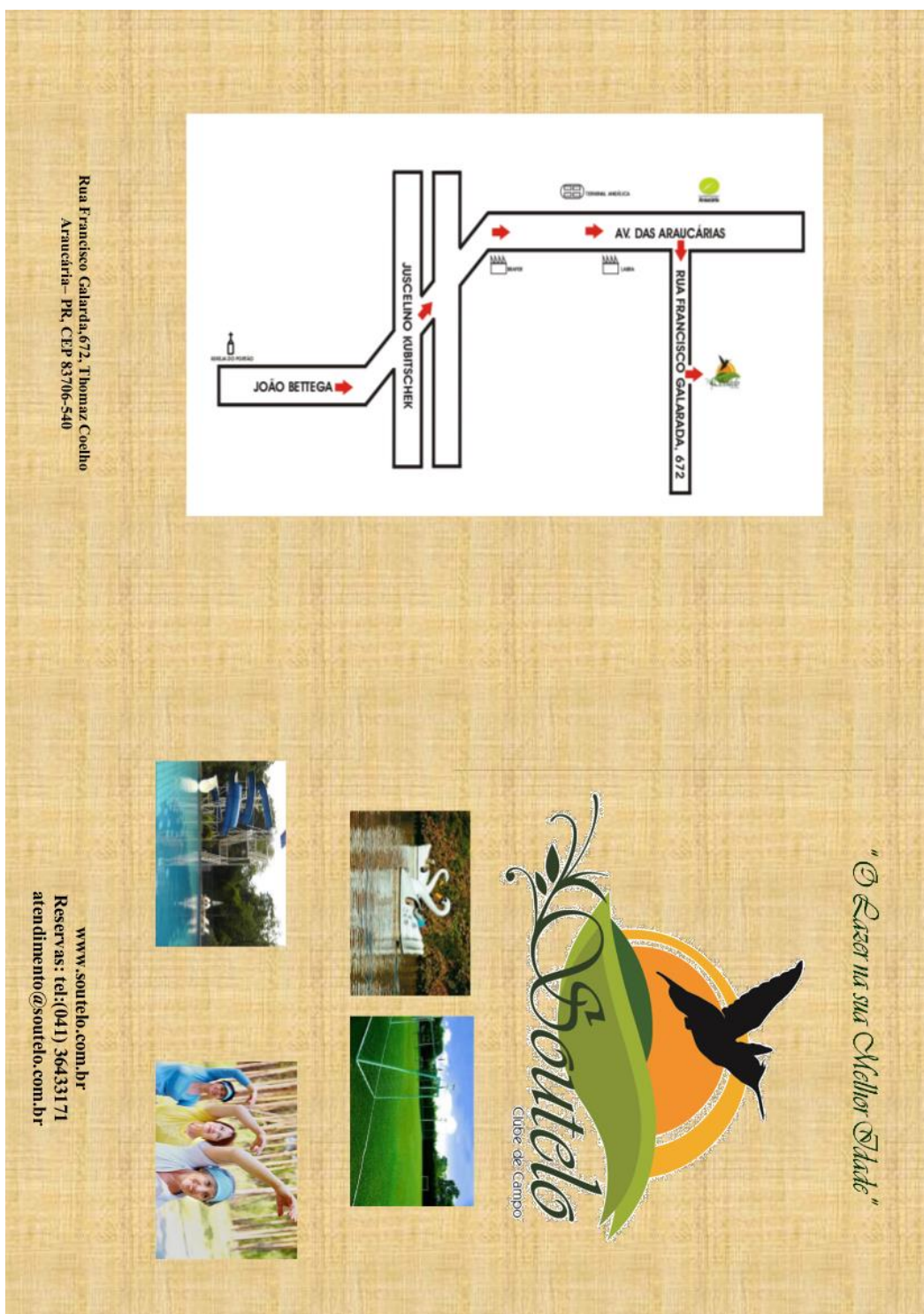
APÊNDICE 5 - Solicitação de Reserva Online



The image shows a screenshot of a web browser displaying the reservation page for Soutelo Clube de Campo. The browser's address bar shows the URL "soutelo.com.br/reservas". The page features a green and white color scheme with a decorative border of leaves and vines. At the top, there is a logo for Soutelo Clube de Campo, which includes a stylized sun and a bird. Below the logo is a navigation menu with the following items: Início, O Clube, Institucional, Estrutura, Pacotes, Reservas, Localização, and Contato. The main content area is divided into three sections. On the left, there is a login section titled "Já sou cadastrado" with fields for "Usuário:" and "Senha:", a "Limpar" button, an "Entrar" button, and a link for "Esqueci minha senha". In the center, there is a registration section titled "Cadastre-se Agora no Soutelo" with fields for "Nome Completo:", "Data de Nascimento:", "Email:", and "Telefone:", along with "Limpar" and "Cadastrar" buttons. On the right, there is a sidebar with a section titled "Últimas Notícias" containing the text "Soutelo promove ação social" and a link "leia mais". Below this is a section titled "Soutelo nas Redes Sociais e Bate-Papos:" with icons for Facebook, Orkut, Twitter, MSN, and Skype.

FONTE: Elaborado pela autora, com a criação de Vanessa Romankiv.

APÊNDICE 6 - Folder Institucional



Rua Francisco Galarada, 672, Thomaz, Coelho
 Araucária - PR, CEP 83706-540

Piscinas: adulto e infantil, pedalinhos, pesque pague, sala de jogos, bañes para a terceira idade e atividades especiais à maturidade.

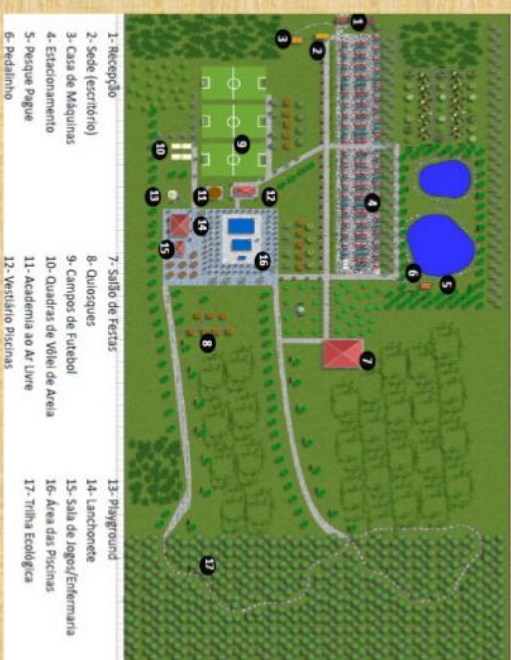
Localções de churrasqueiras, campos de futebol, Quadras de areia e Salão de Festas.

Confira também nossa lancheonete, com lanches tradicionais e naturais.

Ampla estacionamento gratuito e toda estrutura adaptada à terceira idade.



Vemka conpaniri!



Atendimento: de terça a domingo, das 9hs às 19hs.
 Exceção: localções: salão de festas, campos de futebol e quadras de areia, com horários diferenciados.

APÊNDICE 7- Custo e Receita por Produto

 CUSTO E RECEITA POR PRODUTO								
Produto A - Lanches								
ITENS	CUSTO UNIT.	QTD DIA	CUSTO DIÁRIO	PREÇO V.	RECEITA DIÁRIA	QTD MÊS	CUSTO MÊS	RECEITA MENSAL
Misto quente	R\$ 1,11	20	R\$ 22,20	R\$ 2,50	R\$ 50,00	480	R\$ 32,80	R\$ 1.200,00
Natural frango	R\$ 1,08	20	R\$ 21,60	R\$ 2,50	R\$ 50,00	480	R\$ 518,40	R\$ 1.200,00
Natural peru	R\$ 1,57	35	R\$ 54,95	R\$ 3,00	R\$ 105,00	840	R\$ 1.318,80	R\$ 2.520,00
Salgados	R\$ 0,90	25	R\$ 22,50	R\$ 2,20	R\$ 55,00	600	R\$ 540,00	R\$ 1.320,00
Soutelo no prato	R\$ 3,73	28	R\$ 104,44	R\$ 8,00	R\$ 224,00	672	R\$ 2.506,56	R\$ 5.376,00
X - bacon	R\$ 2,07	25	R\$ 51,75	R\$ 4,80	R\$ 120,00	600	R\$ 1.242,00	R\$ 2.880,00
X - calabresa	R\$ 2,12	20	R\$ 42,40	R\$ 4,25	R\$ 85,00	480	R\$ 1.017,60	R\$ 2.040,00
X - egg	R\$ 1,92	25	R\$ 48,00	R\$ 4,50	R\$ 112,50	600	R\$ 1.152,00	R\$ 2.700,00
X - frango	R\$ 2,37	20	R\$ 47,40	R\$ 4,80	R\$ 96,00	480	R\$ 1.137,60	R\$ 2.304,00
X - salada	R\$ 1,78	35	R\$ 62,30	R\$ 3,00	R\$ 105,00	840	R\$ 1.495,20	R\$ 2.520,00
X - tudo	R\$ 3,06	25	R\$ 76,50	R\$ 5,50	R\$ 137,50	600	R\$ 1.836,00	R\$ 3.300,00
X- picanha	R\$ 2,27	15	R\$ 34,05	R\$ 6,00	R\$ 90,00	360	R\$ 817,20	R\$ 2.160,00
Total (a)		293	R\$ 588,09		R\$1.230,00	7032	R\$14.114,16	R\$ 29.520,00

Produto B - Porções								
ITENS	CUSTO UNIT.	QTD DIA	CUSTO DIÁRIO	PREÇO V.	RECEITA DIÁRIA	QTD MÊS	CUSTO MÊS	RECEITA MENSAL
Aipim c/ bancon	R\$ 1,15	15	R\$ 17,25	R\$ 8,90	R\$ 133,50	360	R\$ 414,00	R\$ 3.204,00
Batata frita	R\$ 1,07	42	R\$ 44,94	R\$ 7,90	R\$ 331,80	1008	R\$ 1.078,56	R\$ 7.963,20
Calabresa	R\$ 2,39	11	R\$ 26,29	R\$ 7,90	R\$ 86,90	264	R\$ 630,96	R\$ 2.085,60
Lambari	R\$ 3,59	30	R\$107,70	R\$15,90	R\$ 477,00	720	R\$ 2.584,80	R\$ 11.448,00
Mingnon	R\$ 5,56	20	R\$ 111,20	R\$ 16,90	R\$ 338,00	480	R\$ 2.668,80	R\$ 8.112,00
Picanha	R\$ 8,76	29	R\$ 254,04	R\$ 19,90	R\$ 577,10	696	R\$ 6.096,96	R\$ 13.850,40
Total (b)		147	R\$ 561,42		R\$ 1.944,30	3528	R\$13.474,08	R\$ 46.663,20

Produto C - Bebidas								
ITENS	CUSTO UNIT.	QTD DIA	CUSTO DIÁRIO	PREÇO V.	RECEITA DIÁRIA	QTD MÊS	CUSTO MÊS	RECEITA MENSAL
Água	R\$ 0,59	70	R\$ 41,30	R\$ 2,00	R\$ 991,20	1680	R\$ 991,20	R\$ 3.360,00
Água tonica	R\$ 0,99	6	R\$ 5,94	R\$ 2,50	R\$ 142,56	144	R\$ 142,56	R\$ 360,00
Antarctica	R\$ 1,25	16	R\$ 20,00	R\$ 3,00	R\$ 480,00	384	R\$ 480,00	R\$ 1.152,00
Antarctica	R\$ 1,32	14	R\$ 18,48	R\$ 3,50	R\$ 443,52	336	R\$ 443,52	R\$ 1.176,00
Café	R\$ 0,30	20	R\$ 6,00	R\$ 1,50	R\$ 144,00	480	R\$ 144,00	R\$ 720,00
Café c/ leite	R\$ 0,40	25	R\$ 10,00	R\$ 2,00	R\$ 240,00	600	R\$ 240,00	R\$ 1.200,00
Carvão	R\$ 5,50	2	R\$ 11,00	R\$ 9,70	R\$ 264,00	48	R\$ 264,00	R\$ 465,60
Coca cola	R\$ 0,85	20	R\$ 17,00	R\$ 2,50	R\$ 408,00	480	R\$ 408,00	R\$ 1.200,00
Coca cola	R\$ 2,62	10	R\$ 26,20	R\$ 4,50	R\$ 628,80	240	R\$ 628,80	R\$ 1.080,00
Del valle	R\$ 1,90	8	R\$ 15,20	R\$ 3,50	R\$ 364,80	192	R\$ 364,80	R\$ 672,00
Fanta laranja /uva	R\$ 0,85	10	R\$ 8,50	R\$ 2,50	R\$ 204,00	240	R\$ 204,00	R\$ 600,00
Guaraná Power	R\$ 1,09	6	R\$ 6,54	R\$ 2,70	R\$ 156,96	144	R\$ 156,96	R\$ 388,80
Heineken	R\$ 2,09	15	R\$ 1,35	R\$ 4,00	R\$ 752,40	360	R\$ 752,40	R\$ 1.440,00
Kaiser	R\$ 0,87	35	R\$ 30,45	R\$ 3,00	R\$ 730,80	840	R\$ 730,80	R\$ 2.520,00
Kuat	R\$ 1,98	3	R\$ 5,94	R\$ 4,00	R\$ 142,56	72	R\$ 142,56	R\$ 288,00
Kuat	R\$ 1,09	8	R\$ 8,72	R\$ 2,50	R\$ 209,28	192	R\$ 209,28	R\$ 480,00

Skol	R\$ 1,12	35	R\$ 39,20	R\$ 3,00	R\$ 940,80	840	R\$ 940,80	R\$ 2.520,00
Skol	R\$ 1,39	15	R\$ 20,85	R\$ 3,50	R\$ 500,40	360	R\$ 500,40	R\$ 1.260,00
Sol	R\$ 0,97	10	R\$ 9,70	R\$ 2,50	R\$ 232,80	240	R\$ 232,80	R\$ 600,00
Sprite	R\$ 0,85	6	R\$ 5,10	R\$ 2,20	R\$ 122,40	144	R\$ 122,40	R\$ 316,80
Suco natural	R\$ 1,47	20	R\$ 29,40	R\$ 3,00	R\$ 705,60	480	R\$ 705,60	R\$ 1.440,00
Total (c)		354	R\$ 366,87		R\$ 8.804,88	8496	R\$ 804,88	R\$ 23.239,20

Lanchonete (a+b+c) total		R\$1.516,38		R\$ 11.979,18		R\$ 36.393,12	R\$ 99.422,40
--------------------------	--	-------------	--	---------------	--	---------------	---------------

Produto D- Pesque -pague								
ITENS	CUSTO UNIT.	QTD DIA	CUSTO DIÁRIO	PREÇO V.	RECEITA DIÁRIA	QTD MÊS	CUSTO MÊS	RECEITA MENSAL
Embalagens	R\$ 0,10	20	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ 48,00	480	R\$ 48,00	R\$ -
Locação de vara	R\$ -	15		R\$ 1,00	R\$ -	360	R\$ -	R\$ 360,00
Peixes	R\$ 4,00	42	R\$ 168,00	R\$ 8,00	R\$ 4.032,00	1008	R\$ 4.032,00	R\$8.064,00
Ração	R\$ 7,00	7,5	R\$ 52,50	R\$ -	R\$ 1.575,00	225	R\$ 1.575,00	R\$ -
Total	R\$ 0,10	20	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ 5.655,00		R\$ 5.655,00	R\$ 8.424,00

RECEITAS					
ITENS	QTD DIA	RECEITA DIÁRIA	QTD MENSAL	PREÇO V.	RECEITA MENSAL
Locação do campo	2	R\$ 400,00	48	R\$ 200,00	R\$ 9.600,00
Churrasqueiras (quiosques)	5	R\$ 175,00	120	R\$ 35,00	R\$ 4.200,00
Entrada	367	R\$ 5.505,00	8808	R\$ 15,00	R\$ 132.120,00
Locação da quadra de areia	1	R\$ 100,00	24	R\$ 100,00	R\$ 2.400,00
Locação do salão			8	R\$ 850,00	R\$ 6.800,00
Pedalinho	120	R\$ 600,00	2880	R\$ 5,00	R\$ 14.400,00
Sala de jogos	180	R\$ 270,00	4500	R\$ 1,50	R\$ 6.750,00
TOTAL					R\$ 176.270,00

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 8 - Custo e Quantidade de Matéria-Prima por Produto

X-SALADA		
Descrição	Qntd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1Unid	R\$ 0,30
Queijo	1Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Hambúrguer	1Unid	R\$ 0,55
Milho	15 gr	R\$ 0,05
CUSTO		R\$ 1,78
PREÇO DE VENDA		R\$ 3,00

X-BACON		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,55
Milho	15 gr	R\$ 0,05
Bacon	30 gr	R\$ 0,29
CUSTO		R\$ 2,07
PREÇO DE VENDA		R\$ 4,80

X-PICANHA		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Picanha	50 gr	R\$ 1,09
CUSTO		R\$ 2,27
PREÇO DE VENDA		R\$ 6,00

SOUTELO NO PRATO		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1Unid	R\$ 0,30
Queijo	2 Fatias	R\$ 0,78
Presunto	2 Fatias	R\$ 0,38
Tomate	3 Rodelas	R\$ 0,34
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Mignon	100 gr	R\$ 1,36
Batata Frita	90 gr	R\$ 0,32
Ovo	1 Unid	R\$ 0,20
CUSTO		R\$ 3,73
PREÇO DE VENDA		R\$ 8,00

X-TUDO		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,55
Milho	15 gr	R\$ 0,05
Picanha	30 gr	R\$ 0,65
Calabresa	30 gr	R\$ 0,23
Bacon	30 gr	R\$ 0,20
Ovo	1 Unid	R\$ 0,20
CUSTO		R\$ 3,06
PREÇO DE VENDA		R\$ 5,50

X-EGG		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Hambúrguer	1Unid	R\$ 0,55
Ovo	1Unid	R\$ 0,19
CUSTO		R\$ 1,92
PREÇO DE VENDA		R\$ 4,25

X-CALABRESA		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,55
Milho	15 gr	R\$ 0,05
Calabresa	50 gr	R\$ 0,34
CUSTO		R\$ 2,12
PREÇO DE VENDA		R\$ 4,25

SANDUICHE NATURAL PEITO DE PERU		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de forna integral	2 fatias	R\$ 0,34
Queijo branco	1 Fatia	R\$ 0,43
Peito de peru	1 Fatia	R\$ 0,45
Tomate	2 fatias	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Cenoura	20 g	R\$ 0,05
CUSTO		R\$ 1,57
PREÇO DE VENDA		R\$ 3,00

X-FRANGO		
Descrição	Qntd	Valor Unit
Pão de Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,30
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
Alface	1 Folha	R\$ 0,05
Frango	100 gr	R\$ 0,59
Milho	15 gr	R\$ 0,05
Hambúrguer	1 Unid	R\$ 0,55
CUSTO		R\$ 2,37
PREÇO DE VENDA		R\$ 4,80

SANDUICHE NATURAL DE FRANGO		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de forma integral	2 fatias	R\$ 0,34
Frango desfiado	100g	R\$ 0,59
Alface	2 Folha	R\$ 0,10
Milho	15 gr	R\$ 0,05
CUSTO		R\$ 1,08
PREÇO DE VENDA		R\$ 2,50

MISTO QUENTE		
Descrição	Qtd	Valor Unit
Pão de forma	2 Fatias	R\$ 0,28
Queijo	1 Fatia	R\$ 0,39
Presunto	1 Fatia	R\$ 0,19
Tomate	2 Rodelas	R\$ 0,25
CUSTO		R\$ 1,11
PREÇO DE VENDA		R\$ 2,50

Porções:			Porções:		
BATATA FRITA			CALABRESA		
Descrição	Qty	Valor Unit	Descrição	Qty	Valor Unit
Batata Pré-Cozida	300 gr	R\$ 1,07	Calabresa	300 gr	R\$ 2,39
CUSTO		R\$ 1,07	CUSTO		R\$ 2,39
PREÇO DE VENDA		R\$ 7,90	PREÇO DE VENDA		R\$ 7,90
LAMBARI			PICANHA		
Descrição	Qty	Valor Unit	Descrição	Qty	Valor Unit
Lambari	400 gr	R\$ 3,59	Picanha	400 gr	R\$ 8,76
CUSTO		R\$ 3,59	CUSTO		R\$ 8,76
PREÇO DE VENDA		R\$ 15,90	PREÇO DE VENDA		R\$ 19,90
AIPIM COM BACON			MIGNON		
Descrição	Qty	Valor Unit	Descrição	Qty	Valor Unit
Aipim	300 gr	R\$ 0,46	Mignon	400 gr	R\$ 5,56
Bacon	70 gr	R\$ 0,69	CUSTO		R\$ 5,56
CUSTO		R\$ 1,15	PREÇO DE VENDA		R\$ 16,90
PREÇO DE VENDA		R\$ 8,90			


FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 9 - Requisição de Pessoal

	REQUISIÇÃO DE PESSOAL	Data Nº Requisição:
Cargo Solicitado:		
DADOS GERAIS		
MOTIVO DA REQUISIÇÃO	TIPO DA CONTRATAÇÃO	HORÁRIO DE TRABALHO
<input type="checkbox"/> Demissão <input type="checkbox"/> Admissão <input type="checkbox"/> Afastamento <input type="checkbox"/> Promoção	<input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Estágio <input type="checkbox"/> Temporário	<input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Escala Horário:
IDADE	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	
<input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> De até	Descreva as características relevantes para o desempenho das tarefas	
SEXO		
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente		
ESCOLARIDADE	COMPETÊNCIAS	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Outro Curso: Período:	Descreva as competências relevantes para o desempenho das tarefas	
CONDIÇÕES AMBIENTAIS	ESFORÇO FÍSICO	CONTATOS
<input type="checkbox"/> Normais <input type="checkbox"/> Poeira <input type="checkbox"/> Calor <input type="checkbox"/> Ruídos <input type="checkbox"/> Frio <input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Misto
Nome do colaborador:		RECRUTAMENTO
Justificativa:		<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Misto
Cargo:	Salário:	
Observações:		
APROVAÇÕES		
_____ Coordenador ___ / ___ / ___	_____ Recursos Humanos ___ / ___ / ___	

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 10 - Contrato de Experiência de Trabalho



**CONTRATO DE EXPERIÊNCIA DE
TRABALHO POR PRAZO DETERMINADO**

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, as partes:

1. Soutelo Clube de Campo Ltda., registrada no CNPJ (XXXX), com sede na Rua Francisco Galarda, 672, Tomaz Coelho, Araucária - PR que por força do presente contrato passa a ser simplesmente denominado EMPREGADOR;
2. (nome), (nacionalidade), (estado civil), titular do CPF nº (XXXX), RG (XXXX), CTPS (número), residente à Rua (endereço) doravante designado EMPREGADO;

Firmam, nos termos da Lei, o presente CONTRATO DE EXPERIÊNCIA, que terá vigência a partir da data de início da prestação de serviços, de acordo com as condições a seguir especificadas:

CLÁUSULA PRIMEIRA - O EMPREGADO acima designado, obriga-se a prestar seus serviços no quadro de funcionários do EMPREGADOR para exercer a função de, mediante a remuneração de R\$ (.....), a ser paga mensalmente ao empregado, até o 5º (quinto) dia útil do mês. Ressalva-se ao EMPREGADOR, o direito de proceder a transferência do empregado para outro cargo ou função que entenda que este demonstre melhor capacidade de adaptação desde que compatível com sua condição pessoal.

Parágrafo Único: Findo o Período de Experiência acima referido, sem que qualquer das partes tenha declarado por escrito sua vontade de dar por rescindido o presente contrato, passará o mesmo a ser considerado como por prazo indeterminado, continuando em vigor todas as cláusulas ora estabelecidas, com única ressalva da alteração assim ocorrida no prazo de duração.

CLÁUSULA SEGUNDA

A prestação do serviço se dará de (.....), no horário de (.....)hs., assegurado o direito ao gozo do intervalo de 1 (um) hora para a realização de suas refeições.

CLÁUSULA TERCEIRA


O EMPREGADO declara estar recebendo no ato da assinatura deste contrato, informações sobre o Regulamento Interno da Empresa e que a violação de qualquer norma implicará em sanção, cuja graduação dependerá da gravidade da mesma, podendo culminar na rescisão do contrato de Trabalho.

CLÁUSULA QUARTA

O EMPREGADO, sempre que causar algum prejuízo ao empregador, resultante de qualquer conduta dolosa ou culposa, ficará obrigado a ressarcir ao EMPREGADOR por todos os danos causados, pelo que desde já fica o EMPREGADOR, autorizado a efetivar o desconto da importância correspondente ao prejuízo, o qual fará, com fundamento no parágrafo único do artigo 462 da Consolidação das Leis do Trabalho.


FONTE: Elaborado pela autora (RIBEIRO, 2006).

APÊNDICE 11 - Avaliação de Período Experimental

 AVALIAÇÃO DE PERÍODO EXPERIMENTAL						
Empresa:						
Nome do empregado:						
Cargo:						
FATORES	Excelente (3)	Ótimo (2)	Bom (1)	Regular (0)	PESO	NOTA
Qualidade e produtividade: Executa suas atividades de forma completa e criteriosa.					8	
Responsabilidade: Assume com determinação os compromissos impostos no trabalho.					7	
Relacionamento interpessoal: Relaciona-se bem com clientes e colegas de trabalho					6	
Conhecimento do trabalho: Apresenta conhecimento teórico e prático de procedimentos.					5	
Atualização: Busca adquirir novos conhecimentos e experiências em sua área.					4	
Comunicação: Comunica-se de forma clara e lógica.					3	
Colaboração: Demonstra interesse em contribuir junto com a equipe.					2	
Flexibilidade e adaptação às mudanças: Reage positivamente às mudanças no trabalho.					1	
TOTAL DA NOTA						
O EMPREGADO () DEVE () NÃO DEVE SER EFETIVADO						
OBSERVAÇÕES: _____						
Nome do Avaliador (a): _____						
_____				_____		
Assinatura				Local e Data		


FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 12- Roteiro de Integração

 <h1 style="margin: 0;">Roteiro de Integração</h1>			
Data:			
Responsável:		Horário:	
Orientação Geral			
1- Histórico da empresa 2- Missão, visão e valores <ul style="list-style-type: none"> • Organização da empresa (organograma) • Produtos e Serviços • Direitos e deveres dos empregados 			
Responsável:		Horário:	
Administração de Pessoal			
3- Programas de benefícios 4- Termos do contrato de trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Regulamento interno • Entrega CTPS • Entrega crachá 			
Responsável:		Horário:	
Segurança e Medicina do Trabalho			
5- Exames Periódicos 6- Atestados 7- Normas de segurança 8- Direitos, deveres e obrigações 9- Áreas de risco 10- Equipamentos de Proteção individual e coletiva			
Responsável:		Horário:	
Apresentação ao setor de trabalho			
11- Apresentação à equipe de trabalho 12- Breve orientação das atividades a desenvolver			
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Responsável RH			

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 14 - Avaliação de Reação

 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO						
NOME DO CURSO:						
ENTIDADE EXECUTORA:						
NOME DO INSTRUTOR:						
TREINANDO:						
DATA DE REALIZAÇÃO:						
PONTUAÇÃO: Excelente (5) Muito bom (4) Satisfatório (3) Regular (2) Ruim (1)						
AVALIAÇÃO						
1. O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:	5	4	3	2	1	
Atingiu os objetivos propostos						
Proporcionou novos conhecimentos						
Terá aplicabilidade no posto de trabalho						
Os assuntos abordados despertaram seu interesse						
Total						
2. A METODOLOGIA UTILIZADA:	5	4	3	2	1	
Foi interessante e motivadora						
O material didático contribuiu para a compreensão do assunto						
Os trabalhos práticos aumentaram a eficiência do treinamento						
A qualidade do material foi satisfatória						
Total						
3. O(S) INSTRUTOR (ES) DEMONSTROU (ARAM):	5	4	3	2	1	
Segurança e conhecimento do assunto abordado						
Facilidade em conduzir o grupo de treinandos						
Habilidade em se expressar com clareza e objetividade						
Relacionamento interpessoal						
Total						
4. ORGANIZAÇÃO DO EVENTO:	5	4	3	2	1	
Carga horária suficiente						
Local de realização adequado						
A comunicação foi bem planejada						
O horário e os dias da semana foram bem escolhidos						
Total						
5. O TREINAMENTO CONTRIBUIU PARA:	5	4	3	2	1	
Entrosar com colegas de outros departamentos						
Proporcionar troca de experiências						
Seus objetivos e expectativas foram atingidos						
Em âmbito geral como você classifica este treinamento						
Total						
6. FORNEÇA ALGUMAS SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA ESTE TREINAMENTO:						
Assinatura do Participante						
USO EXCLUSIVO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5	TOTAL


FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 15 - Avaliação de Eficácia do Treinamento

 <h3 style="text-align: center;">AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO</h3>				
NOME DO AVALIADO	DEPARTAMENTO	DATA		
TREINAMENTO				
DATA/PERÍODO DE REALIZAÇÃO	HORÁRIO	CIDADE/LOCAL		
FORMA DO CURSO () In Company () Externo	INSTRUTOR	ENTIDADE		
Pontue o nível das competências antes do treinamento				
Conhecimento	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Habilidade	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Atitude	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Pontue o nível das competências posteriormente ao treinamento				
Conhecimento	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Habilidade	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Atitude	() Básico	() Intermediário	() Avançado	() Expert
Melhorias apresentadas				
Organizacional	Tarefas	Recursos Humanos		
() Eficácia () Imagem () Relacionamento () Promoveu mudanças () Conhecimento técnico () Comunicação	() Produtividade () Qualidade () Redução de refugos/retrabalho () Redução de custos () Habilidade (saber fazer) () Redução de manutenção de máq.	() Redução Rotatividade () Redução Absenteísmo () Mudança de Atitude () Interação com a equipe () Predisposição e agilidade () Redução de índice de acidentes		
Parecer final do superior imediato (situação anterior x situação atual. Citar indicadores se possível)				
O Treinamento foi eficaz? () SIM () NÃO				
COORDENAÇÃO	ASSINATURA	DATA		

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 16 - Treinamento On The Job

 TREINAMENTO ON THE JOB		
SETOR:	FUNÇÃO A SER TREINADA	
PERÍODO DE REALIZAÇÃO	CARGA HORÁRIA	
O preenchimento deste documento deverá ser feito pelo superior imediato do participante		
OBJETIVO – JUSTIFICATIVA		
INSTRUTOR:		
PARTICIPANTE		
NOME:	ÁREA:	
CONTEÚDO		
GERAL:		
ESPECÍFICO:		
AValiação APÓS O PERÍODO DE TREINAMENTO		
COMENTÁRIOS:		
_____ Superior Imediato	_____ Funcionário	_____ Recursos Humanos

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 17- Investimento Pré-Operacional

 INVESTIMENTO PRÉ OPERACIONAL			
LANCHONETE	Qtd	Valor unitário	Total
Aparelho de telefone	1	R\$ 79,00	R\$ 79,00
Balcão	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Balcão para pia (área de trabalho)	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Cadeira de criança	2	R\$ 74,00	R\$ 148,00
Chapa cavalete 51x91x96	1	R\$ 459,00	R\$ 459,00
Coifa	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
Estufa	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Expositor	1	R\$ 2.630,00	R\$ 2.630,00
Fatiador de frios	1	R\$ 1.778,00	R\$ 1.778,00
Fogão industrial 6 bc com forno	1	R\$ 1.520,00	R\$ 1.520,00
Freezer 500L	2	R\$ 1.560,00	R\$ 3.120,00
Geladeira industrial	1	R\$ 3.100,00	R\$ 3.100,00
Liquidificador	1	R\$ 720,00	R\$ 720,00
Lixeiras coleta seletiva	1	R\$ 590,00	R\$ 590,00
Máquina de café 4L	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00
Mesas c/ 4 cadeiras	32	R\$ 219,00	R\$ 7.008,00
Microondas	1	R\$ 268,80	R\$ 268,80
TV led 40	2	R\$ 1.190,00	R\$ 2.380,00
Utensílios de cozinha	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Sub total			R\$ 34.899,80
SALA DE JOGOS / ENFERMARIA	Qtd	Valor unitário	Total
Aero hockey	1	R\$ 2.028,00	R\$ 2.028,00
Aparelho de telefone	1	R\$ 79,00	R\$ 79,00
Armário executivo	1	R\$ 219,00	R\$ 219,00
Cadeira giratória	1	R\$ 119,00	R\$ 119,00
Computador	1	R\$ 997,80	R\$ 997,80
Kit primeiros socorros	1	R\$ 65,00	R\$ 65,00
Maca portátil	1	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Maleta pedagógica	1	R\$ 404,80	R\$ 404,80
Mesa com 4 cadeiras para jogos	2	R\$ 460,31	R\$ 920,62
Mesa de sinuca	2	R\$ 1.359,00	R\$ 2.718,00
Mesa de tênis	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
Mesa secretária	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Monitor de glicemia	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
Monitor de medir pressão	1	R\$ 69,90	R\$ 69,90
Multijogos	1	R\$ 80,90	R\$ 80,90
Pebolim	1	R\$ 789,90	R\$ 789,90
Poltrona	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Prateleira	1	R\$ 302,70	R\$ 302,70
Tapete alfanumérico	1	R\$ 109,65	R\$ 109,65
Tapete amarelinha	1	R\$ 112,65	R\$ 112,65
Taqueira	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Termômetro	1	R\$ 13,99	R\$ 13,99
Sub total			R\$ 11.530,81
			Continua

PLAYGROUND	Qtd	Valor unitário	Total
Banco para jardim	4	R\$ 249,00	R\$ 996,00
Big aventura	1	R\$ 7.018,00	R\$ 7.018,00
Carrossel	1	R\$ 850,50	R\$ 850,50
Escorregador duplo c/ túnel	1	R\$ 2.760,00	R\$ 2.760,00
Escorregador vai e vem	1	R\$ 1.923,50	R\$ 1.923,50
Gangorra	1	R\$ 924,75	R\$ 924,75
Sub total			R\$ 14.472,75
QUADRAS E CAMPO	Qtd	Valor unitário	Total
Bola futebol	6	R\$ 40,00	R\$ 240,00
Bola vol.	3	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Bomba	2	R\$ 49,00	R\$ 98,00
Rede futebol	8	R\$ 100,00	R\$ 800,00
Rede vôlei	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Sub total			R\$ 1.388,00
PISCINA	Qtd	Valor unitário	Total
Armário vestiário da piscina	2	R\$ 868,69	R\$ 1.737,38
Banco para vestiário da piscina	2	R\$ 410,00	R\$ 820,00
Espaguete de piscina	40	R\$ 6,99	R\$ 279,60
Piscina 15m ²	1	R\$ 5.981,00	R\$ 5.981,00
Piscina 50m ²	1	R\$ 16.937,00	R\$ 16.937,00
Toboagua	1	R\$ 24.750,00	R\$ 24.750,00
Sub total			R\$ 50.504,98
PEDALINHO	Qtd	Valor unitário	Total
Coletes pedalinhos	20	R\$ 180,00	R\$ 3.600,00
Pedalinho	10	R\$ 1.550,00	R\$ 15.500,00
Sub total			R\$ 19.100,00
PESQUE E PAGUE	Qtd	Valor unitário	Total
Anzol c/10 unid.	8	R\$ 8,00	R\$ 64,00
Balança	1	R\$ 147,00	R\$ 147,00
Bóia	90	R\$ 0,05	R\$ 4,50
Isca artificial c/10	10	R\$ 57,80	R\$ 578,00
Linha de pesca rolo com 10 m	6	R\$ 1,50	R\$ 9,00
Peixes adultos c/500 Kg	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Vara de pescar	15	R\$ 2,50	R\$ 37,50
Sub total			R\$ 2.840,00
SEDE	Qtd	Valor unitário	Total
Aparelho de telefone	6	R\$ 79,00	R\$ 474,00
Armário / refeitório da sede	1	R\$ 340,80	R\$ 340,80
Armário executivo	1	R\$ 219,00	R\$ 219,00
Bancada c/ 2 banquetas para refeição	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00
Cadeira giratória	6	R\$ 119,00	R\$ 714,00
Cofre boca de lobo	1	R\$ 849,00	R\$ 849,00
Computador	6	R\$ 997,80	R\$ 5.986,80
Crachás de identificação	37	R\$ 10,50	R\$ 388,50
Fogão / refeitório	1	R\$ 216,90	R\$ 216,90

Continuação

Geladeira para refeitório	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Mesa de reunião c/ e cadeiras	1	R\$ 179,00	R\$ 179,00
Mesa diretoria	5	R\$ 309,80	R\$ 1.549,00
Mesa secretária	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Microondas / refeitório da sede	1	R\$ 268,80	R\$ 268,80
Multifuncional	1	R\$ 457,00	R\$ 457,00
Poltronas	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Relógio biométrico Orion 6	1	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
Sofá	1	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00
Sub total			R\$ 16.422,80
GERAL			
	Qty	Valor unitário	Total
Academia ao ar livre	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Amplificador com entrada USB	1	R\$ 331,00	R\$ 331,00
Armário para área de serviço	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Balcão salão de festas	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Caixa acústica	1	R\$ 420,64	R\$ 420,64
Carrinho de transporte interno clientes	1	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00
Colchonetes para ginástica	50	R\$ 35,00	R\$ 1.750,00
Computador	1	R\$ 997,80	R\$ 997,80
Extintores pó 4 kg, c/ suporte e placa	5	R\$ 130,00	R\$ 650,00
Fogão / refeitório	1	R\$ 216,90	R\$ 216,90
Freezer 500L (salão de festas)	2	R\$ 1.560,00	R\$ 3.120,00
Geladeira para refeitório	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Gerador	1	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00
Hidrolavadora (WAP)	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Lixeiras coleta seletiva	10	R\$ 590,00	R\$ 5.900,00
Máquina de lavar	1	R\$ 980,00	R\$ 980,00
Mesa com banco para refeitório	2	R\$ 1.110,00	R\$ 2.220,00
Mesa tabuleiro com banco para jardim	8	R\$ 630,00	R\$ 5.040,00
Microondas	1	R\$ 268,80	R\$ 268,80
Roçadeira	2	R\$ 1.834,90	R\$ 3.669,80
Tanque	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Walkie Talkie	12	R\$ 86,00	R\$ 1.032,00
Sub total			R\$ 101.936,94
OUTROS			
	Qty	Valor unitário	Total
Chevrolet Montana 1.8 – 2008	1	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Elétrica adaptação	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Material de const. Reforma	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Salão de festas	1	R\$ 20.000,00	R\$ 120.000,00
Terreno	1	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00
Automação	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Sub total			R\$ 1.005.000,00
TOTAL DE INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL			R\$ 1.258.096,08
			Conclusão

FONTE: Elaborado pela autora.

ANEXO 1- Convenção Coletiva de Trabalho**Convenção Coletiva 2014/2015****CCT Sindiclubes-PR e Senalba-PR 2014/2015**

SIND EMP CUL RECREAT ASSIST SOC ORIENT FORM PROF EST PR, CNPJ n. 75.992.446/0001-49, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). JUVENAL PEDRO CIM; E SINDICATO DOS CLUBES ESPORTIVOS, DE CULTURA FISICA E HIPICOS DO ESTADO DO PARANA., CNPJ n. 02.740.267/0001-40, neste ato representado(a) por seu Presidente, Sr(a). PAULO ROBERTO COLNAGHI RIBEIRO; celebram a presente CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO, estipulando as condições de trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE As partes fixam a vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho no período de 1º de maio de 2011 a 30 de abril de 2012 e a data-base da categoria em 1º de maio.

CLÁUSULA SEGUNDA - ABRANGÊNCIA A presente Convenção Coletiva de Trabalho abrangerá a(s) categoria(s) Profissional dos Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional, do Plano da CNTEEC, com abrangência territorial em Abatiá/PR, Adrianópolis/PR, Agudos do Sul/PR, Almirante Tamandaré/PR, Altamira do Paraná/PR, Alto Paraíso/PR, Alto Paraná/PR, Alto Piquiri/PR, Altônia/PR, Alvorada do Sul/PR, Amaporã/PR, Ampére/PR, Anahy/PR, Andirá/PR, Ângulo/PR, Antonina/PR, Antônio Olinto/PR, Apucarana/PR, Arapongas/PR, Arapoti/PR, Arapuã/PR, Araruna/PR, Araucária/PR, Ariranha do Ivaí/PR, Assaí/PR, Astorga/PR, Atalaia/PR, Balsa Nova/PR, Bandeirantes/PR, Barbosa Ferraz/PR, Barra do Jacaré/PR, Barracão/PR, Bela Vista da Caroba/PR, Bela Vista do Paraíso/PR, Bituruna/PR, Boa Esperança do Iguaçu/PR, Boa Esperança/PR, Boa Ventura de São Roque/PR, Boa Vista da Aparecida/PR, Bocaiúva do Sul/PR, Bom Jesus do Sul/PR, Bom Sucesso do Sul/PR, Bom Sucesso/PR, Borrazópolis/PR, Braganey/PR, Brasilândia do Sul/PR, Cafeara/PR, Cafelândia/PR, Cafezal do Sul/PR, Califórnia/PR, Cambará/PR, Cambé/PR, Cambira/PR, Campina da Lagoa/PR, Campina do Simão/PR, Campina Grande do Sul/PR, Campo Bonito/PR, Campo do Tenente/PR, Campo Largo/PR, Campo Magro/PR, Campo Mourão/PR, Cândido de Abreu/PR, Cândói/PR, Cantagalo/PR, Capanema/PR, Carambeí/PR, Carlópolis/PR, Castro/PR, Centenário do Sul/PR, Cerro Azul/PR, Chopinzinho/PR, Cianorte/PR, Cidade Gaúcha/PR, Clevelândia/PR, Colombo/PR, Colorado/PR, Congonhinhas/PR, Conselheiro Mairinck/PR, Contenda/PR, Cornélio Procópio/PR, Coronel Domingos Soares/PR, Coronel Vivida/PR, Corumbataí do Sul/PR, Cruz Machado/PR, Cruzeiro do Iguaçu/PR, Cruzeiro do Oeste/PR, Cruzeiro do Sul/PR, Cruzmaltina/PR, Curitiba/PR, Curiúva/PR, Diamante D'Oeste/PR, Diamante do Norte/PR, Diamante do Sul/PR, Dois Vizinhos/PR, Douradina/PR, Doutor Camargo/PR, Doutor Ulysses/PR, Enéas Marques/PR, Engenheiro Beltrão/PR, Entre Rios do Oeste/PR, Esperança Nova/PR, Espigão Alto do Iguaçu/PR, Farol/PR, Faxinal/PR, Fazenda Rio Grande/PR, Fênix/PR, Fernandes Pinheiro/PR, Figueira/PR, Flor da Serra do Sul/PR, Floráí/PR, Floresta/PR, Florestópolis/PR, Flórida/PR, Foz do Iguaçu/PR, Foz do Jordão/PR, Francisco Alves/PR, Francisco Beltrão/PR, General Carneiro/PR, Godoy Moreira/PR, Goioxim/PR, Grandes Rios/PR, Guairaçá/PR, Guamiranga/PR, Guapirama/PR, Guaporema/PR, Guaraci/PR, Guarapuava/PR, Guaraqueçaba/PR, Guaratuba/PR, Honório Serpa/PR, Ibaiti/PR,

Ibiporã/PR, Icaraíma/PR, Iguaçu/PR, Iguatu/PR, Imbaú/PR, Imbituva/PR, Inácio Martins/PR, Inajá/PR, Indianópolis/PR, Ipiranga/PR, Iporã/PR, Iracema do Oeste/PR, Irati/PR, Iretama/PR, Itaguajé/PR, Itaipulândia/PR, Itambaracá/PR, Itambé/PR, Itapejara d'Oeste/PR, Itaperuçu/PR, Itaúna do Sul/PR, Ivaí/PR, Ivaiporã/PR, Ivaté/PR, Ivatuba/PR, Jaboti/PR, Jacarezinho/PR, Jaguapitã/PR, Jaguariaíva/PR, Jandaia do Sul/PR, Janiópolis/PR, Japira/PR, Japurá/PR, Jardim Alegre/PR, Jardim Olinda/PR, Jataizinho/PR, Jesuítas/PR, Joaquim Távora/PR, Jundiá do Sul/PR, Juranda/PR, Jussara/PR, Kaloré/PR, Lapa/PR, Laranjal/PR, Leópolis/PR, Lidianópolis/PR, Loanda/PR, Lobato/PR, Luiziana/PR, Lunardelli/PR, Lupionópolis/PR, Mallet/PR, Mamborê/PR, Mandaguaçu/PR, Mandaguari/PR, Mandirituba/PR, Manfrinópolis/PR, Mangueirinha/PR, Manoel Ribas/PR, Maria Helena/PR, Marialva/PR, Marilândia do Sul/PR, Marilena/PR, Mariluz/PR, Maringá/PR, Mariópolis/PR, Marmeleiro/PR, Marquinho/PR, Marumbi/PR, Matinhos/PR, Mato Rico/PR, Mauá da Serra/PR, Mirador/PR, Miraselva/PR, Moreira Sales/PR, Morretes/PR, Munhoz de Melo/PR, Nossa Senhora das Graças/PR, Nova Aliança do Ivaí/PR, Nova América da Colina/PR, Nova Cantu/PR, Nova Esperança do Sudoeste/PR, Nova Esperança/PR, Nova Fátima/PR, Nova Laranjeiras/PR, Nova Londrina/PR, Nova Olímpia/PR, Nova Prata do Iguaçu/PR, Nova Santa Bárbara/PR, Nova Santa Rosa/PR, Nova Tebas/PR, Novo Itacolomi/PR, Ortigueira/PR, Ourizona/PR, Ouro Verde do Oeste/PR, Paiçandu/PR, Palmas/PR, Palmeira/PR, Palmital/PR, Paraíso do Norte/PR, Paranacity/PR, Paranaguá/PR, Paranapoema/PR, Paranaíba/PR, Pato Branco/PR, Paula Freitas/PR, Paulo Frontin/PR, Peabiru/PR, Perobal/PR, Pérola d'Oeste/PR, Pérola/PR, Piên/PR, Pinhais/PR, Pinhal de São Bento/PR, Pinhalão/PR, Pinhão/PR, Piraí do Sul/PR, Piraquara/PR, Pitanga/PR, Pitangueiras/PR, Planaltina do Paraná/PR, Planalto/PR, Pontal do Paraná/PR, Porecatu/PR, Porto Amazonas/PR, Porto Barreiro/PR, Porto Rico/PR, Porto Vitória/PR, Prado Ferreira/PR, Pranchita/PR, Presidente Castelo Branco/PR, Primeiro de Maio/PR, Prudentópolis/PR, Quarto Centenário/PR, Quatiguá/PR, Quatro Barras/PR, Querência do Norte/PR, Quinta do Sol/PR, Quitandinha/PR, Ramilândia/PR, Rancho Alegre D'Oeste/PR, Rancho Alegre/PR, Realeza/PR, Rebouças/PR, Renascença/PR, Reserva do Iguaçu/PR, Reserva/PR, Ribeirão Claro/PR, Ribeirão do Pinhal/PR, Rio Azul/PR, Rio Bom/PR, Rio Bonito do Iguaçu/PR, Rio Branco do Ivaí/PR, Rio Branco do Sul/PR, Rio Negro/PR, Rolândia/PR, Roncador/PR, Rondon/PR, Rosário do Ivaí/PR, Sabáudia/PR, Salgado Filho/PR, Salto do Itararé/PR, Salto do Lontra/PR, Santa Amélia/PR, Santa Cecília do Pavão/PR, Santa Cruz de Monte Castelo/PR, Santa Fé/PR, Santa Inês/PR, Santa Isabel do Ivaí/PR, Santa Izabel do Oeste/PR, Santa Lúcia/PR, Santa Maria do Oeste/PR, Santa Mariana/PR, Santa Mônica/PR, Santa Terezinha de Itaipu/PR, Santana do Itararé/PR, Santo Antônio da Platina/PR, Santo Antônio do Caiuá/PR, Santo Antônio do Paraíso/PR, Santo Antônio do Sudoeste/PR, Santo Inácio/PR, São Carlos do Ivaí/PR, São Jerônimo da Serra/PR, São João do Caiuá/PR, São João do Ivaí/PR, São João do Triunfo/PR, São João/PR, São Jorge d'Oeste/PR, São Jorge do Ivaí/PR, São Jorge do Patrocínio/PR, São José da Boa Vista/PR, São José das Palmeiras/PR, São José dos Pinhais/PR, São Manoel do Paraná/PR, São Mateus do Sul/PR, São Pedro do Iguaçu/PR, São Pedro do Ivaí/PR, São Pedro do Paraná/PR, São Sebastião da Amoreira/PR, São Tomé/PR, Sapopema/PR, Sarandi/PR, Saudade do Iguaçu/PR, Sengés/PR, Serranópolis do Iguaçu/PR, Sertaneja/PR, Sertanópolis/PR, Siqueira Campos/PR, Sulina/PR, Tamarana/PR, Tamboara/PR, Tapejara/PR, Tapira/PR, Teixeira Soares/PR, Telêmaco Borba/PR, Terra Boa/PR, Terra Rica/PR, Tibagi/PR, Tijucas do Sul/PR, Tomazina/PR, Tunas do Paraná/PR, Tuneiras do Oeste/PR, Tupãssi/PR, Turvo/PR, Umuarama/PR, União da Vitória/PR, Uniflor/PR, Uraí/PR, Ventania/PR, Verê/PR, Virmond/PR, Vitorino/PR, Wenceslau Braz/PR e Xambê/PR.

Salários, Reajustes e Pagamento Piso Salarial.

CLÁUSULA TERCEIRA - PISO SALARIAL Fixação do salário normativo para a categoria profissional de R\$ 715,00 (setecentos e quinze reais).

Reajustes/Correções Salariais.

CLÁUSULA QUARTA - REAJUSTE SALARIAL O reajuste salarial da categoria profissional na data base, será de 8% (oito por cento) a incidir sobre os salários vigentes em 30 de abril de 2015. Os reajustes espontâneos concedidos por liberalidade durante os doze meses anteriores a presente Convenção Coletiva poderão ser compensados na data base da categoria. Parágrafo Único Aos empregados admitidos a partir de 1.º de maio de 2014, o reajuste salarial na data base será proporcional a 1/12 (um doze avos) por mês trabalhado, considerando-se a fração superior a 14 dias como um mês de trabalho.

Descontos Salariais.

CLÁUSULA QUINTA - DESCONTO EM FOLHA DE PAGAMENTO Os empregados poderão sofrer descontos em seus salários até o limite de 1/3 (um terço) do total destes e, excepcionalmente, em valores maiores, limitados a 50% (cinquenta por cento) do salário, desde que autorizados por escrito, conforme dispõe o artigo 462 da Consolidação das Leis do Trabalho. Para obtenção do índice deverá ser considerado o total das parcelas salariais, deduzindo os descontos legais e contratuais.

Gratificações, Adicionais, Auxílios e Outros Comissões

CLÁUSULA SEXTA - EMPREGADO COMISSIONADO Ao empregado, que recebe exclusivamente comissões, fica assegurando o piso salarial da categoria profissional, quando o valor daquelas não atingir o valor deste.

Auxílio Morte/Funeral

CLÁUSULA SÉTIMA - AUXÍLIO FUNERAL Ocorrendo o falecimento do empregado, a Entidade envidará esforços no sentido de conceder auxílio funeral à sua família, em valor a ser estipulado pelo empregador dentro de sua disponibilidade.

Auxílio Creche

CLÁUSULA OITAVA - AUXÍLIO CRECHE Após o retorno da empregada mãe do auxílio maternidade, os empregadores passarão a pagar vale creche, independente do número de empregadas, no valor de R\$ 140,00 (cento e quarenta reais) mensais, por filho de qualquer natureza, por um período de 6 (seis) meses. Parágrafo Único - As entidades que fornecem vagas em creche própria ou conveniada para os filhos das suas empregadas, estarão isentas do pagamento.

Contrato de Trabalho Admissão, Demissão, Modalidades Aviso Prévio

CLÁUSULA NONA - AVISO PRÉVIO - DISPENSA Ao empregado demitido que, durante o período

de cumprimento de aviso prévio, obtiver novo emprego, deverá ser dispensado, desde que o requeira por escrito, anexando prova da nova colocação, ficando a Entidade desonerada do pagamento dos dias não trabalhados bem como de seus reflexos.

Relações de Trabalho Condições de Trabalho, Normas de Pessoal e Estabilidades Estabilidade Mãe

CLÁUSULA DÉCIMA - LICENÇA E ESTABILIDADE DA GESTANTE A licença maternidade será de 6 (seis) meses após o parto. § 1.º O pagamento do quinto e o sexto mês da licença maternidade será de responsabilidade da Entidade empregadora. § 2.º - Como consequência do estabelecido na caput desta cláusula a estabilidade da gestante prevista na alínea b do inciso I do art. 10 do Ato das Disposições

Constitucionais Transitórias é estendida para 30 dias após o retorno da licença maternidade.
Estabilidade Aposentadoria

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - ESTABILIDADE PRÉ- APOSENTADORIA Aos empregados que estiverem a um máximo de 12 (doze) meses da aquisição do direito à aposentadoria integral e que contem, no mínimo, 05 (cinco) anos de serviço na Entidade, fica assegurada a garantia ao emprego e salário durante o período que falta à aposentadoria, considerando a legislação previdenciária, ressalvados os casos de justa causa.

Jornada de Trabalho Duração, Distribuição, Controle, Faltas Prorrogação/Redução de Jornada

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - ESCALA 12/36 HORAS Fica facultado às Entidades, por peculiaridade do serviço, estabelecerem aos empregados jornada em escala de 12 (doze) horas de trabalho por 36 (trinta e seis) horas de descanso.

Compensação de Jornada

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - COMPENSAÇÃO DE JORNADA Não serão devidas horas extras por trabalho realizado além da jornada normal quando, dentro do mês, houver compensação ou tiver instituído o Banco de Horas.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - COMPENSAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO Será permitida a compensação da jornada de trabalho do sábado, pelo acréscimo do número de horas correspondentes aos dias úteis de segunda a sexta-feira, desde que não ultrapasse a jornada semanal de 44 (quarenta e quatro) horas, independentemente de homologação do SENALBA-PR.

Intervalos para Descanso

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - INTERVALOS INTRAJORNADAS No caso específico de profissionais que exerçam a função de instrutores, técnicos, pessoal de eventos, área de alimentação e auxiliares, (cozinheiros, garçons e barman) cujas atividades desenvolvam-se em turnos distintos, o período compreendido entre um e outro, será considerado como intervalo para refeições, ainda que superior a 02 (duas) horas.

Descanso Semanal

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - TRABALHO EM DOMINGOS Quando houver necessidade da prestação de serviços aos domingos, será estabelecida escala de revezamento, mensalmente organizada, de modo que cada empregado, pelo menos uma vez ao mês, tenha sua folga coincidente com o domingo.

Faltas

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - ATESTADOS MÉDICOS Os atestados médicos, fornecidos pelos respectivos profissionais da área de saúde (médico, dentista e psicólogo), servirão como prova idônea para justificar ausência do trabalho.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - ABONO DE FALTAS As faltas para atendimento médico de dependentes previdenciários menores de 6 (seis) anos, desde que devidamente comprovadas, no prazo de 03 (três) dias, por atestado passado pelo profissional que prestou a assistência, serão abonadas pela Entidade sempre que não ultrapassar a 1 (uma) falta por trimestre.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA - COMPENSAÇÃO DE FALTAS As faltas que, a critério da Entidade empregadora, forem compensadas com igual carga horária em outros(s) dia(s), não serão objeto de desconto no descanso semanal remunerado, não sendo a compensação considerada como horas extras.

Outras disposições sobre jornada

CLÁUSULA VIGÉSIMA - REUNIÕES DE SERVIÇO As reuniões de serviço, quando de comparecimento obrigatório, serão realizadas durante a jornada de trabalho ou, se fora dela, mediante pagamento de horas extras. Férias e Licenças Outras disposições sobre férias e licenças

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA - OPÇÃO PELO PERÍODO DE FÉRIAS O empregado poderá manifestar sua opção preferencial em relação ao período de gozo de férias individuais quando da elaboração da respectiva escala pela Entidade que, na medida do possível, atenderá ao pedido, sendo ressalvado o direito previsto no artigo 136, da Consolidação das Leis do Trabalho.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - FÉRIAS COLETIVAS OU INDIVIDUAIS O início das férias coletivas ou individuais, não poderão coincidir com domingos ou feriados. Saúde e Segurança do Trabalhador Condições de Ambiente de Trabalho

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - LOCAL PARA REFEIÇÕES As Entidades com mais de 10 (dez) empregados destinarão local, com boas condições de higiene, para refeições e lanches de seus empregados, sendo opcional ao empregador, o fornecimento de alimentação, total ou parcial, sem que isso venha constituir qualquer acréscimo ao salário, nele não produzindo reflexos.

Equipamentos de Proteção Individual

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA - UNIFORMES E EPI'S Sempre que exigidos, por força de Lei ou

deliberação do empregador, os uniformes e EPI's serão fornecidos gratuitamente e substituídos por desgaste de uso normal. Ocorrendo negligência do empregado na guarda ou uso do uniforme ou EPI's, a reposição dos mesmos poderá ser cobrada .

Relações Sindicais Contribuições Sindicais

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - TAXA NEGOCIAL PATRONAL - SINDICLUBES-PR Nos termos do artigo 513, alínea 'e' da Consolidação das Leis do Trabalho e conforme deliberação da Assembléia Geral Extraordinária, as entidades integrantes da categoria econômica, devem recolher ao SINDICLUBES-PR, até o dia 1º de junho de 2015, a quantia equivalente a 3% (três por cento) sobre o total da folha de pagamento do mês de maio de 2015 e até o dia 1º de julho de 2015 a quantia equivalente a 3% (três por cento) sobre o total da folha de pagamento do mês de junho de 2015, em guias fornecidas pelo SINDICLUBES-PR. Na eventualidade da Entidade não possuir empregados, deverá recolher a quantia fixa de R\$ 90,00 (noventa reais) a título de contribuição, sendo que a contribuição mínima será de R\$ 90,00 (noventa reais).

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA - CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL - SENALBA-PR As entidades descontarão dos salários já reajustados na data base (maio de 2015), de todos os empregados de acordo com a decisão da Assembléia Geral da categoria profissional realizada no dia 28 de setembro de 2014, a contribuição assistencial de 4% (quatro por cento) sobre a remuneração do mês de maio de 2015, uma única vez, que deverá ser recolhida ao Sindicato Profissional em bloqueto bancário por este fornecido, até o dia 08 de junho de 2015, ou na Tesouraria do Sindicato. Parágrafo Único Fica assegurado aos empregados não associados o direito de oposição ao desconto da contribuição assistencial desde que apresentem, por escrito, ao Sindicato (com cópia ao empregador) a respectiva manifestação até 15 dias antes da data do pagamento do salário do mês de maio.

Outras disposições sobre relação entre sindicato e empresa

CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA - NEGOCIAÇÃO INDIVIDUAL OU COLETIVA Na solução de matéria controversa, a Assessoria Jurídica do SENALBA/PR, submeterá o assunto ou matéria à Comissão de Conciliação Prévia. Outras disposições sobre representação e organização

CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA - NEGOCIAÇÕES PERMANENTES Os Sindicatos convenientes, durante a vigência desta Convenção Coletiva de Trabalho, procederão as novas negociações no sentido de manter sempre atualizadas suas cláusulas.

CLÁUSULA VIGÉSIMA NONA - COMISSÃO DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA Fica prorrogado o Termo Aditivo à Convenção Coletiva de Trabalho, referente a Comissão de Conciliação Prévia, assinado em data de 30 de outubro de 2000. É revogada a cláusula nº 19, do referido Termo Aditivo, isto é, não será cobrado nenhum percentual das negociações entabuladas na Comissão Intersindical de Conciliação Prévia.

Disposições Gerais Descumprimento do Instrumento Coletivo

CLÁUSULA TRIGÉSIMA - MULTA POR DESCUMPRIMENTO Será devida multa, no valor de 30% (trinta por cento) do piso salarial da categoria, em favor da parte prejudicada, no caso de

descumprimento desta Convenção Coletiva de Trabalho.

JUVENAL PEDRO CIM

Presidente


SIND EMP CUL RECREAT ASSIST SOC ORIENT FORM PROF EST PR

PAULO ROBERTO COLNAGHI RIBEIRO

Presidente


SINDICATO DOS CLUBES ESPORTIVOS, DE CULTURA FISICA E HIPICOS DO ESTADO DO
PARANA.

ANEXO 2 - Base de Cálculo Mensal de Imposto de Renda Pessoa Física

 BASE DE CÁLCULO MENSAL DE IMPOSTO DE RENDA PESSOA FÍSICA		
Base de cálculo mensal em R\$	Alíquota %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
Até 1.637,11	-	-
De 1.637,12 até 2.453,50	7,5	122,78
De 2.453,51 até 3.271,38	15,0	306,80
De 3.271,39 até 4.087,65	22,5	552,15
Acima de 4.087,65	27,5	756,53


FONTE: RECEITA FEDERAL (2015).

ANEXO 3 - Tabela de Contribuição Mensal de INSS

 TABELA DE CONTRIBUIÇÃO MENSAL DE INSS	
Salário-de-contribuição (R\$)	Alíquota %
Até 1.174,86	8
De 1.174,87 até 1.958,10	9
De 1.958,11 até 3.916,20	11

FONTE: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (2012).

ANEXO 4 - Encargos Sociais

 ENCARGOS SOCIAIS	
Descrição do Encargo	Porcentagem Encargos
INSS	20,00 %
SESI / SESC ou SEST	1,50 %
SENAI / SENAC OU SENAT	1,00 %
INCRA	0,20 %
SEBRAE	0,60 %
SALÁRIO EDUCAÇÃO	2,50 %
SAT – MÉDIA	2,00 %
FGTS	8,50 %
FÉRIAS	9,03 %
1/3º SOBRE FÉRIAS	3,61 %
AVISO PRÉVIO	2,46 %
AUXÍLIO DOENÇA	1,90 %
13º SALÁRIO	10,83 %
50% - FGTS RESCISÃO	6,04%
INCIDÊNCIAS CUMULATIVAS	9,96 %
TOTAL EM PORCENTAGEM	80,13 %
SALÁRIO EM REAIS	R\$ 200,00
ENCARGOS SOCIAIS EM REAIS	R\$ 160,26
TOTAL GERAL EM REAIS	R\$ 360,26

FONTE: GUIA T19 de junho de 2015.

FONTE: Elaborado pela autora.