



**PERFIL DE UMA INDÚSTRIA CONSORCIADA
EXPORTADORA DE ROCHAS ORNAMENTAIS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA - ES - OUTUBRO DE 2004

PERFIL DE UMA INDÚSTRIA CONSORCIADA EXPORTADORA DE ROCHAS ORNAMENTAIS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

GILSON DOMINGUES CARDOSO

SUPERVISÃO

ELIENE DOS SANTOS LIMA

EQUIPE EXECUTORA

ED DE ALENCAR ARARIPE SOARES

ELIENE DOS SANTOS LIMA

EMERSON CYPRIANO

GILSON DOMINGUES CARDOSO - REVISÃO TÉCNICA

IB ARARIPE SOARES

FORMATAÇÃO

ELLAN PEIXOTO DA ENCARNAÇÃO

SILVANI RODRIGUES NERES

PARCEIRO DO DESENVOLVIMENTO

ABDE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE
DESENVOLVIMENTO

VITÓRIA - ES - OUTUBRO DE 2004

GOVERNO DO ESTADO

PAULO CESAR HARTUNG GOMES - GOVERNADOR

WELLINGTON COIMBRA - VICE-GOVERNADOR

BANDES

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME GOMES DIAS - PRESIDENTE

HAROLDO CORRÊA ROCHA - VICE-PRESIDENTE

ANTÔNIO AUGUSTO RODRIGUES MACHADO

JOÃO FELÍCIO SCÁRDUA

MARILZA BARBOZA PRADO LOPES

ESTANISLAU KOSTKA STEIN

DIRETORIA EXECUTIVA

HAROLDO CORRÊA ROCHA - DIRETOR-PRESIDENTE

JOSÉ ANTÔNIO BOF BUFFON - DIRETOR DE OPERAÇÕES

JOSÉ SATHLER NETO - DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A

Perfil de uma indústria consorciada exportadora de rochas ornamentais do Estado do Espírito Santo / Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo. -Vitória: BANDES, 2004.

54 p. – (Estudos Bandes)

1.Rochas ornamentais - Espírito Santo (Estado). 2. Exportação - Espírito Santo (Estado). 3. Exporochas. I. BANDES

CDU 691.214.8

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A. **Perfil de uma Indústria consorciada exportadora de rochas ornamentais do Estado do Espírito Santo.** Vitória, 2004. (Estudos Bandes).

APRESENTAÇÃO

A missão social do BANDES é participar pró-ativamente do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo, colaborando para viabilizar investimentos que gerem renda, emprego e competitividade da economia.

Essa justificativa social para sua existência transcende sua função de agente financeiro, exigindo reflexão, preocupação e ocupação com a competitividade da estrutura econômica e social, através de variadas ações.

Sua responsabilidade social incorpora a realização de estudos básicos e de pré-investimentos, que possam subsidiar decisões de investimento, em bases mais seguras, com ponderação aceitável de riscos e incertezas, e com aderência cada vez maior às vocações e potencialidades da economia do nosso estado.

Esse estudo insere-se nessa política de resgate do BANDES enquanto locus produtor de estudos, ao elaborar um perfil de investimento, de uma indústria exportadora de produtos de granito.

Esse estudo tem pelo menos dois objetivos. O primeiro é subsidiar o BANDES e seus parceiros do Arranjo Produtivo Local de Rochas Ornamentais em reflexões sobre a tendência da organização industrial necessária para manter a competitividade, no mercado global, desse importante segmento industrial de nossa economia.

O outro é disponibilizar à comunidade acadêmica e técnica, do nosso Estado, um documento que será mais um vetor para ampliar o debate a respeito de escolhas estratégicas, tanto a nível macro como a nível microeconômico.

Conhecimento é um dos fatores críticos para a competitividade e para a empregabilidade, um dos frutos oferecidos por Instituições de Desenvolvimento, como o BANDES faz ao oferecer esse estudo.

Vitória, ES, Outubro de 2004.

Haroldo Corrêa Rocha
Diretor -Presidente

SUMÁRIO

1 CONCEPÇÃO GERAL DO PROJETO	7
1.1 Objeto	7
1.2 Finalidades	7
1.3 Justificativa	8
1.4 Diretrizes Básicas	9
2 MODELO DESCRITIVO DO NEGÓCIO	11
2.1 Missão Corporativa	11
2.2 Estratégia Corporativa	11
2.3 Estratégia de Marketing	15
2.3.1 Mercados	15
2.3.2 Produtos	16
2.3.3 Preço	17
2.3.4 Promoção	19
2.3.5 Logística de Distribuição	20
2.4 Estrutura Organizacional	21
2.4.1 Conselho Gestor	21
2.4.2 Diretoria Executiva	21
2.4.3 Gerência de Marketing	22
2.4.4 Gerência Industrial	23
2.4.5 Gerência Administrativa	23
3 REQUISITOS DO PROJETO	24
3.1 Capital Humano	24
3.2 Infra-Estrutura de Equipamento	25
3.3 Treinamentos	26
3.4 Consultoria Técnica	26
3.5 Recursos Financeiros	28
3.6 Gestão	30
3.6.1 Padronização de Procedimentos	30

3.6.2 Requisitos de Qualidade	30
3.6.3 Sistema de Informações de Gestão	31
3.7 Impacto Ambiental e Social	32
3.8 Requisitos dos Consorciados	34
3.9 Fornecimento de Matéria Prima	36
Anexo 1 - Descrição das Instalações	39
Anexo 2 - Cronograma Físico e Financeiro da Obra	42
Anexo 3 - Relação de Prováveis Equipamentos	43
Anexo 4 - Quadro Resumo	46
Anexo 5 - Fluxo de Caixa de Investimento/Operação	47
Anexo 6 - Estrutura Organizacional	48
Anexo 7 - Perfil dos Colaboradores	49
Anexo 8 - Contingente Funcional	50
Anexo 9 - Estrutura do Capital	52

1 CONCEPÇÃO GERAL DO PROJETO

Delimita o conceito macro do projeto no que diz respeito aos pressupostos básicos sob os quais logra fundamentar-se.

1.1 Objeto

Promover, incentivar e apoiar a exportação de rochas ornamentais elaboradas, mediante o regime de consórcio de empresas fornecedoras de materiais específicos do Estado, mediante o apoio do Banco do Estado do Espírito Santo.

1.2 Finalidades

O projeto EXPOROCHAS pressupõe atender os objetivos básicos especificados a seguir:

- a) Permitir uma crescente participação de pequenas e médias empresas inseridas no Estado do Espírito Santo, quanto ao ramo de beneficiamento de rochas ornamentais, na exportação de produtos acabados, mediante a utilização de técnicas industriais e comerciais de excelência, além de tecnologias de ponta, visando garantir um fornecimento compatível com o padrão de qualidade exigido.
- b) Integrar a cadeia de exploração, de beneficiamento, de acabamento e de comercialização, inerente ao ramo de mármore e granito do Estado, com o fim de assegurar economia de escala, bem como níveis ótimos de produtividade e qualidade, como pressuposto de ganhos efetivos de competitividade e de atratividade frente à concorrência externa.
- c) Fortalecer o polo de rochas ornamentais do Estado, mediante assistência técnica, financeira e em nível de comercialização, visando ampliar a participação de mercado no exterior, como vertente significativa de renda e de geração de emprego.
- d) Integrar cada vez mais a indústria de rochas ornamentais nas questões ambientais e de responsabilidade social, mediante a adoção de exigências

referentes ao meio ambiente e ao estímulo quanto à inserção em programas sociais do Estado.

e) Suscitar e fomentar, através da disseminação via cursos, treinamentos e seminários, os padrões técnicos de excelência conquistados mediante a operacionalização dos consórcios, visando ampliar-se os níveis de competência e de competitividade do polo industrial do Estado.

1.3 Justificativas

A fundamentação básica sobre a qual se apoia o Projeto, está delineada através das seguintes premissas:

a) Existência de pequenas e médias empresas no Estado com carência acentuada relativa a infraestrutura produtiva, como fator restritivo à capacidade de oferta de produtos com padrão de qualidade (eficiência, produtividade e nível de acabamento), e com relação ainda a condições de competitividade (custo, preço e rentabilidade), consoante os padrões exigidos pelo mercado externo.

b) Vulnerabilidade em escala crescente das empresas de rochas ornamentais locais, frente aos grandes empreendimentos internacionais em instalação no país, face vantagens como crédito mais barato, tecnologia de ponta, escala de produção, mercado atrativo, gestão avançada, etc.

c) Pulverização do mercado de oferta de rochas ornamentais no Estado, gerando competição predatória e porquanto risco de insolvência ampla, mediante um crescente número de pequenos negócios.

d) Por outro lado, representando o conjunto de pequenas e médias empresas do setor, significativa oferta de matéria prima e de material beneficiado, favorecendo então uma estratégia viável de integração e de cooperação mútua dirigida ao mercado externo.

e) Mercado externo em franco crescimento, com segmentos e regiões potenciais e atrativas ainda não devidamente exploradas pelo setor nacional, malgrado o

potencial significativo de oferta de matéria prima existente no Estado e nas regiões próximas.

f) Reputação favorável da matéria prima do Estado, pelo seu padrão e beleza distintas, além das condições competitivas da indústria local, junto ao mercado internacional, como fatores determinantes de atratividade e de competitividade.

g) Prevalência da oferta de chapas, mormente no segmento de pequenos negócios do ramo, em detrimento de produto acabado destinados a obras e objetos de decoração, o que dificulta o acesso dessas empresas ao mercado externo, porquanto mais rentável e sustentado.

1.4 Diretrizes Básicas

O Projeto em questão tem sua montagem e aplicação orientadas segundo as seguintes diretrizes gerais:

a) Como padrão, as empresas consorciadas devem renunciar à exportação direta de forma porquanto isolada, em privilégio do Consórcio, de forma a fortalecer a atuação cooperada. Devem contudo manter cada qual as marcas comerciais pertinentes, visando resguardar a identidade dos respectivos negócios. Favorecendo assim a projeção do consórcio no mercado externo, além de cada marca isoladamente.

b) É preciso assegurar padrão homogêneo na oferta de produtos ao mercado externo, tanto com relação à matéria prima envolvida, quanto à qualidade de todo o processo empregado (exploração, beneficiamento, acabamento final, logística de distribuição, comercialização e marketing).

c) Integrar as competências distintas dos consorciados visando ganhos de sinergia, para assim maximizar qualidade e resultados comuns, de forma a se evitar competição interna de cunho predatório, prejudicial à produtividade e à rentabilidade global.

d) Submeter matérias primas e a oferta de produtos potenciais à homologação do Conselho Gestor do consórcio, visando a análise prévia de atratividade de mercado e o estabelecimento de competências quanto ao respectivo

fornecimento. Podendo ocorrer a oferta de materiais análogos por mais de um consorciado.

e) Integrar os processos de logística, distribuição, exportação, comercialização e marketing, inerente ao consórcio, através da implantação de estrutura específica e distinta, renunciados no caso pelos consorciados como emprego isolado.

f) Implantar sistemática de ISO 9000 no que tange à *planta industrial cooperada*, exigida previamente como requisito a todos os consorciados, mediante financiamento via BANDES e execução através do apoio técnico do CETEMAG e SEBRAE-ES.

g) Convém que, como garantia de continuidade de fornecimento de materiais, que os consorciados detenham o poder das fontes de exploração (jazidas).

2 MODELO DESCRITIVO DO NEGÓCIO

2.1 Missão Corporativa

Atender a demanda de materiais acabados no ramo de rochas ornamentais, especificamente via fornecimento ao mercado externo, mediante o beneficiamento, a divulgação, a comercialização e a distribuição de produtos através do regime de consórcio de fornecedores de matéria prima.

2.2 Estratégia Corporativa

A seguir, descreve-se a estratégia de montagem e de funcionamento do consórcio, em termos de estrutura operacional e de regras relativas à operacionalização pertinente, bem como no que se refere ao relacionamento entre os consorciados:

- a) O consórcio comporta aglutinar pequenas e médias empresas do ramo de mármore e granito com potencial para exportação (vontade, material disponível e padrão de qualidade comprovado) mas que isoladamente não dispõem competências distintas para atuarem de forma competitiva, visando operarem então mediante a criação de empresa cooperada com o perfil industrial destinado a processamento via acabamento final, voltada eminentemente ao mercado exterior (sinergia).
- b) Com base no potencial de negócio das empresas interessadas em consorciar-se, quanto ao perfil inerente (portfólio de materiais, capacidade e condição tecnológica produtiva, e disponibilidade de oferta de produtos), configura-se o Plano de Negócio do Consórcio pertinente, como forma de avaliar as condições e estruturas favoráveis.
- c) O modelo pressupõe a oferta de matéria prima pelos consorciados, mediante preço de mercado, relativa a chapas beneficiadas (polimento, resinamento, levigamento, etc.), com redução de 10 % a título de bonificação (compensação pela inexistência de gastos com comercialização visto o fornecimento natural e exclusivo ao consórcio), além do processamento final visando acabamento

conforme a aplicação requerida, efetuado por unidade industrial montada mediante consórcio dentro dos requisitos técnicos exigidos, a qual compete ainda comercializar e distribuir os produtos tendo em vista o foco sobre o mercado externo.

d) Dispõe ainda o consórcio de uma estrutura técnica específica de apoio ao processo de exportação (logística de distribuição, processo aduaneiro, contratação de frete marítimo, seguro internacional, etc.), e com relação a marketing, em suporte à estratégia comercial pertinente, atuando assim de forma sinérgica. Tal cooperação, além de reduzir custos fixos de forma importante, melhorando a rentabilidade global, pressupõe sobretudo elevar a escala de oferta de produtos, tornando então os consorciados mais competitivos e proporcionando de fato margens de contribuição tanto mais favorecidas (receita exportação - custos variáveis).

e) A instalação da referida indústria consorciada há de ser efetuada mediante recurso financiado via BANDES/BNDES, além de projeto técnico planejado, elaborado e controlado pelo CETEMAG, dentro de padrões que assegurem níveis ótimos de eficiência e de produtividade, bem como de segurança e de atendimento à legislação ambiental pertinente.

f) A administração política e estratégica do consórcio, instituído como uma empresa distinta de Direito Privado, onde cada consorciado participa sócio, comporta estar a cargo dos Diretores indicados pelos mesmos, cada qual atuando como representante legal, através de um Conselho Gestor específico. Presidido este por um Presidente dentre seus membros, com mandato anual. O consórcio importa ser gerido administrativamente por um Diretor Executivo recrutado no mercado, portando perfil profissional mediante experiência comprovada em Gestão Empresarial, com ênfase em produção industrial concernente ao beneficiamento de mármore e granito (acabamento final) e inerente à comercialização ao exterior.

g) Compete à empresa consorciada responsabilizar-se financeiramente e operacionalmente, em suporte aos consorciados, pelo transporte da matéria prima (chapas) destinada à *planta industrial cooperada*, retirada em sua origem, visando ganhos de sinergia dada a especialização e integração de recursos, e com o fim ainda de se garantir o fluxo ininterrupto do processo

produtivo pertinente, evitando-se porquanto estoques ociosos que oneram a produção e geram custos adicionais desnecessários.

h) A matéria prima destinada à *planta industrial cooperada* comporta ser fornecida exclusivamente pelos consorciados, mediante regime de consignação, destinada exclusivamente à exportação. Caso não se concretize o beneficiamento e o embarque em tempo hábil, conforme determina a legislação em questão, deve ser devolvida a mesma à sua unidade de origem (chapa acabada).

i) O custo unitário do produto acabado destinado ao exterior, conforma ser auferido mediante a fixação de custo por M2, relativo ao tipo de acabamento efetuado pela *planta industrial cooperada*, incorporando ao custo da matéria prima fornecida os custos inerentes ao serviço de beneficiamento aplicado, à taxa de despesas operacionais fixas, e ainda às despesas comerciais e de exportação incidentes.

$$C = (MP + A + C + E) / (1 - O)$$

MP : custo por M2 da matéria prima (chapa beneficiada)

A : custo por M2 do serviço de beneficiamento

C : custo das despesas comerciais rateadas por M2

E : custo das despesas de exportação rateadas por M2

O : taxa % de despesas operacionais fixas a absorver

j) Acresce-se ao valor determinado acima, visando a definição do preço de venda final, uma taxa de retorno (% fixo) acordada entre os membros do Conselho Gestor, destinada ao financiamento de investimentos relativos à empresa consorciada, acrescida de uma margem de lucro (% fixo) a crédito do consorciado.

$$P = [C / 1 - (R + M)] / 1 - I$$

C : custo unitário total do produto acabado

R : taxa de retorno destinada ao consórcio (%)

M : margem de lucro destinada ao consorciado (%)

I : somatório das taxas relativas aos impostos s/ vendas

k) O repasse da receita de venda referente ao crédito do consorciado, vem de ocorrer à medida dos respectivos pagamentos pelo importador do produto, relativos ao custo da matéria prima (ressarcimento) e da margem de lucro inerente, sendo oficializada mediante Nota Fiscal de venda emitida quando do devido repasse.

l) Convém, visando um melhor controle de vendas, que os estoques de chapas destinados ao beneficiamento final na *planta industrial cooperada* sejam monitorados distintamente. Ao embarcar o produto, mediante controle físico individual das peças, fica mais fácil assim identificar-se a procedência pertinente, inclusive para efeito de responsabilização em caso de créditos de garantia.

m)A empresa consorciada comporta ter administração executiva independente da dos consorciados, sendo eminentemente um negócio comercial exportador, mediante o suporte de unidade industrial especializada em peças acabadas voltadas para aplicações em construção civil e em ambientes gerais de decoração.

n) Os consorciados submetem matérias primas e a proposta de produtos potenciais à homologação do Conselho Gestor, visando a análise prévia de atratividade de mercado e o estabelecimento de competências quanto ao respectivo fornecimento;

o) Ao necessitar de atender o mercado interno, o consorciado pode utilizar-se dos serviços especializados de acabamento prestados pela *unidade industrial cooperada*, mediante preço de custo acrescido de taxa de retorno pré-definida pelo Conselho Gestor e de aplicação geral a todos.

2.3 Estratégia de Marketing

Diz respeito ao posicionamento da empresa consorciada em relação às variáveis de marketing que afetam a rentabilidade e a atratividade do negócio, conforme especificadas a seguir:

2.3.1 Mercados

A definição de mercados, no âmbito externo, onde convém atuar depende em grande parte das seguintes variáveis determinantes:

- a) compatibilização de estilo e natureza dos materiais relativos à oferta disponível, com as preferências regionais identificadas através de conhecimento prévio ou pesquisa de mercado;
- b) inexistência de barreiras alfandegárias que possam desfavorecer a atratividade e a rentabilidade inerentes;
- c) facilidade de rotas marítimas quanto a freqüência, custos compatíveis e prazos de entrega;
- d) posição estratégica de comercialização (representantes) e de logística de distribuição (portos);
- e) favorecimento de créditos atrativos disponibilizados no exterior em incentivo a importação afim;

Historicamente, o Brasil tem destinado seus produtos mais freqüentemente aos mercados regionais da América do Norte (USA, Canadá e México), europeu, asiático (Japão, Hong-Kong) e oriente médio (Arábia Saudita, Síria). No entanto, convém direcionar-se também para mercados emergentes potenciais, como a

China e a Índia, bem como aos países Africanos, onde o país inicia jornadas atrativas de negociação. Sem esquecer o Mercosul, bem mais próximo e culturalmente mais favorável conquanto a identidade econômica e social.

Dentro dos mercados regionais supostos, convém que se defina os segmentos aos quais os produtos se destinam realmente, consoante a natureza das aplicações demandadas, visando direcionar um esforço de venda eficaz e satisfatório, evitando-se assim desperdício e despesas inúteis. Potencialmente, é preciso dar atenção preferencial ao segmento da construção civil, e ainda às grandes redes que especificamente operam com decoração para o lar (como mobiliários e objetos diversos).

2.3.2 Produtos

As ofertas que constituem o portfólio de produtos, precisam compatibilizar as aplicações e as preferências (estilo e natureza) requeridas efetivamente pelo mercado, como pressuposto da eficácia mercadológica pretendida.

Sendo assim, dadas as definições prévias quanto aos mercados potenciais (segmentos), podemos aferir como composto de produtos acabados as seguintes ofertas:

- a) aplicações destinadas à construção civil (fachadas, pisos, soleiras, pias, escadas, etc.);
- b) mobiliário e objetos de decoração para casa, campo e jardim (mesas, bancos, esculturas, pilares, etc.);
- c) artes funerárias (esculturas, lápides, jazigo, edificações, etc.);
- d) arte sacra (esculturas, altares, pisos, escadas, etc.)

Embora predomine produtos acabados, o consórcio reserva-se a comercializar eventualmente chapas beneficiadas dos consorciados, mediante comissão de agenciamento de 5 % cobrada pelo consórcio.

Tendo-se como referência as aplicações especificadas acima, convém empreender um esforço de marketing junto aos mercados potenciais inerentes,

dentro do referido escopo apresentado, de forma a se alinhar às variáveis mercadológicas (preço, logística de distribuição, esforço de vendas, divulgação e publicidade, promoção, etc.) com as demandas de preferências prospectadas e conhecidas (padrão, estilo, características, etc.) relativas aos produtos ofertados.

Um ponto importante a salientar refere-se a garantias, como pressuposto de qualidade e de fidelização do mercado. Os fornecedores de matéria prima devem responsabilizar-se pelas substituições de materiais, ou via crédito quando do respectivo pagamento, quando fornecidos dentro de padrão e de característica distintos das expectativas formalizadas pelos clientes. Da mesma forma, onera-se exclusivamente, mediante a correspondente substituição da peça avariada, a empresa consorciada quando for causa constatada de defeitos a si imputados ou mesmo de produção em desconformidade com as especificações de acabamento requeridas. O prazo de garantia deve ser compatível com o tempo de aplicação médio determinado quando da contratação do fornecimento (pedido formal).

Todos os produtos devem ostentar, mediante etiqueta afixada nas peças embarcadas, e ainda através de logo na documentação de envio e de transação assim como nas embalagens, a marca característica da empresa consorciada, bem como a do fornecedor da matéria prima, visando assegurar a identidade das respectivas origens.

Além disso, devem ser acondicionados os produtos em embalagens que assegurem a integridade física e estética pertinentes, dentro de condições favoráveis à manipulação e ao transporte dos mesmos até o destino final previsto.

2.3.3 Preço

Para efeito de determinação das listas de preços, serão estabelecidos os seguintes critérios:

a) no caso de chapas: preços informados pelos consorciados, mediante agenciamento de vendas ao consórcio;

b) no caso de peças acabadas: calculados pelo setor técnico do consórcio, e informados aos Representantes através de orçamentos de vendas.

Os orçamentos submetidos à empresa consorciada pelos Representantes serão analisados por equipe especializada, a quem cabe o levantamento dos dados requeridos em termos de estoques de pronta entrega, suprimento de matéria prima em caso de necessidade de produção, assim como o respectivo tempo de produção, e condições de embarque e entrega, a fim de formular preço e as condições pertinentes de fornecimento.

Faz parte do conjunto de referenciais aplicados como garantia de padronização de critérios e de regras essenciais, uma política de descontos comerciais e financeiros a ser praticada pelos Representantes, levando-se em conta os seguintes aspectos:

a) graduação os níveis de descontos em conformidade com o volume físico e financeiro dos orçamentos submetidos (bonificação de volume);

b) aplicação de reduções em pagamento (descontos financeiros) condicionadas a prazos de liquidação de parcelas devidas, visando abreviar o tempo de solvência;

c) evitar-se efetuar descontos à revelia, em transcurso da depreciação da margem, quando não se apresentem circunstâncias que põem em risco a eventual negociação;

d) sensibilidade para valorizar produtos que incorporem condições apreciativas distintivas, como raridade da natureza do material, isenção de concorrência, qualidade superior, etc., os quais não devem sujeitar-se em tese à aplicação de descontos;

e) os índices % de descontos não devem jamais igualar nem suplantar a *margem unitária de contribuição* do produto, representada pela diferença entre preço de lista e *custo variável unitário* (custo da matéria prima, custo dos serviços de beneficiamento, comissões, despesas aduaneiras e de frete).

Os preços comportam ser mensurados em Real e transformados em Dólar e Euro, para fins de constarem nas listas de divulgação atualizadas.

2.3.4 Promoção

Visando promover continuamente os produtos no exterior, com vistas a assegurar a participação crescente dos mesmos no referido mercado, assim como garantir lucratividade efetivamente favorável, faz-se necessário empreender uma estratégia eficiente quanto às formas de divulgação e de comercialização pertinentes.

A comercialização ocorre mediante a atuação de Representantes no exterior, munidos de todo o referencial técnico e comercial relativo aos produtos, mediante apoio de Manual de Política Comercial privativa a ser elaborado previamente, em formato convencional (pasta) e eletrônico (Site da consorciada), onde vem de constar o seguinte conteúdo básico:

- a) especificação dos produtos oferecidos, em termos de estilo (tipo de materiais), características físicas padrões (tipos de acabamento, medidas, cores, etc.), preços, condições de fornecimento (pronta entrega, encomenda ou desenvolvimento), fontes de matérias primas (fornecedores, jazidas, formação, volume potencial estimado de exploração);
- b) foto digital dos materiais e dos produtos acabados, acompanhada das especificações correspondentes;
- c) política de crédito, de condições de pagamento, de financiamentos de vendas e de desconto aplicada;
- d) mapa detalhado das regiões atendidas, indicando-se os respectivos Representantes e os segmentos de mercado a que se propõe direcionar suas ofertas;
- e) infra-estrutura produtiva (tipos de beneficiamento, equipamentos utilizados, tecnologias disponíveis em suporte ao processo produtivo, equipe técnica com dados para contato direto, instalações e serviços de apoio);

Visando atrair sistematicamente a demanda internacional para os produtos oferecidos pelo consórcio, convém ainda fazer o emprego de demais mecanismos de promoção estratégicos, conforme apresentados a seguir:

a) Publicidade: a cargo de Agência de propaganda contratada, com trabalhos de referência no campo intrínseco ao de rochas ornamentais e relativos à promoção de vendas no exterior, para conceber e implementar campanha específica visando projetar a consorciada, tornando-se ainda responsável pela conta visto a continuidade de campanhas inerentes à expansão de negócios e de mercados, bem como referentes à manutenção das posições atendidas, através da mídia e de eventos internacionais especializados (revistas, catálogos, participação em feiras, show-room em redes de lojas de construção civil, etc.);

b) Mala Direta: produção de *folders* direcionados ao público comprador dos produtos da consorciada, a serem distribuídos pelos Representantes em vista dos cadastros pertinentes;

c) Site Institucional: Site específico destinado à promoção institucional, tendo como conteúdo fundamental, reservando-se claro o acesso privativo a determinadas abordagens, os itens constantes do Manual de Política Comercial;

A consorciada deve reservar verba orçamentária de montante anual, equivalente a mínimo 1 % do faturamento bruto estimado para o período, de forma a praticar ostensiva e contínua promoção de suas ofertas no mercado exterior.

2.3.5 Logística de Distribuição

Os produtos da consorciada são distribuídos através de vias terrestres (rodovias e ferrovias), marítimas e até fluviais, segundo a rota mais conveniente em vista das variáveis tempo, segurança e custo. Conforme sejam as regiões atendidas, convém estabelecer, em concordância com o despachante aduaneiro contratado, as linhas mais favoráveis em função da frequência de meios de transporte à disposição, visando efetuar programação de remessa em sintonia pois com as demandas de cargas destinadas ao exterior.

Em função do fluxo da demanda relativo a determinados pontos de desembarque, convém estudar a viabilidade, sob o ponto de vista de praticidade e economia, da implantação de entreposto de distribuição visando a desova de produtos de pronta entrega. Para tal, será necessário contratar serviço de logística no exterior, de forma a se prover agilidade na entrega aos clientes.

Obviamente, toda a carga destinada ao exterior convém que esteja coberta por seguro internacional, até seu destino final.

2.4 Estrutura Organizacional

Será instituída estrutura organizacional conforme formatação configurada a seguir, visando dotar a empresa consorciada de um modelo funcional compatível com as estratégias operacionais efetivamente demandadas.

Independente do porte do negócio, visto as condições técnicas e operacionais requeridas, em função do volume projetado de produção e do tamanho da receita potencial, a estrutura organizacional deve incorporar o padrão proposto a seguir:

2.4.1 Conselho Gestor

Responsável pelo estabelecimento das estratégias e políticas do negócio, bem como pela gestão macro pertinente, sendo constituído por Diretores que representam o conjunto dos consorciados. É presidido por um de seus membros, ocupando mandato de 1(um) ano. As relações e o funcionamento relativo ao Conselho comporta ser objeto de Regimento Interno específico.

2.4.2 Diretoria Executiva

Responsável pela gestão operacional e estratégica do negócio, atinente às macro-funções de marketing, de produção e administrativo-financeira, mediante a atribuição das seguintes competências:

- a) coordenação, supervisão e controle das operações de competência específica;
- b) abordagem sistemática, mediante visão e conhecimento pertinente, sobre as variáveis e fatores externos de influência do negócio (concorrentes, mercado, tecnologias, meio-ambiente, ações, legislação e políticas governamentais,

demandas sociais, etc.), visando garantir os meios favoráveis à reputação, à rentabilidade, à sobrevivência, ao crescimento e à atratividade inerentes;

c) provisão das relações sociais demandadas, em âmbito público, civil, empresarial e comunitário;

d) prestação de contas do desempenho operacional e estratégico do negócio, assim como orientação técnica requerida, ao Conselho Gestor;

e) definição, proposta, implementação e supervisão das ações estratégicas e políticas operacionais específicas do negócio;

A referida Diretoria reporta-se diretamente ao Conselho Gestor, podendo manter staff constituído por assessorias ou técnicos especialistas atuando como suporte direto, compondo a própria unidade (secretária executiva, auditoria interna, geólogo, etc.), investidos de autoridade funcional dentro da área de conhecimento e competência técnica específica, em ascendência pertinente às demais unidades da empresa.

2.4.3 Gerência de Marketing

Responsável pela coordenação, supervisão e controle das funções relativas à concepção, desenvolvimento, divulgação e publicidade, aquisição de matéria prima, comercialização, custos e definição de preços, distribuição e suporte de pós-venda concernentes aos produtos oferecidos, mediante o apoio operacional das seguintes unidades:

a) Departamento Comercial:

Execução e gestão dos processos relativos à aquisição e transporte de matéria prima, supervisão, suporte e administração de vendas, despacho/faturamento de produtos via exportação e suporte de pós-venda.

b) Departamento de Desenvolvimento e Projetos:

Execução de projetos técnicos referentes à aplicação dos produtos em obras civis, de cronogramas e orçamentos de vendas, desenvolvimento de produtos, bem como quanto à administração de custos e de preços.

2.4.4 Gerência Industrial

Responsável pela coordenação, supervisão e controle das funções de produção, mediante o apoio operacional das seguintes unidades:

a) Unidade de Produção Industrial:

Execução das operações técnicas relativas ao beneficiamento da matéria prima, visando atender a demanda de produtos e orçamentos de obras, consoante os cronogramas pertinentes.

b) Unidade de Logística Industrial:

Execução dos processos de apoio logístico às operações de produção, quanto à administração de estoques de matéria prima e de produtos de pronta entrega, manutenção mecânica e elétrica em nível industrial, administração dos estoques de insumos e de materiais acessórios, ISO-9000, e relativo ao planejamento e controle de produção.

2.4.5 Gerência Administrativa

Responsável pela coordenação, supervisão e controle dos processos de natureza administrativo-financeira, mediante o apoio operacional das seguintes unidades:

a) Departamento Financeiro:

Execução dos processos de compras, crédito de clientes, contas a receber e cobrança, contas a pagar, financiamentos, tesouraria, bem como quanto ao planejamento e controle financeiro.

b) Departamento Administrativo:

Execução dos processos de gestão de pessoal e relativo à folha de pagamento, seguros, controle patrimonial, fiscal e contábil, planejamento e controle orçamentário corporativo, bem como com relação aos serviços operacionais (zeladoria, jardinagem, vigilância, vestiário e refeitório).

3 REQUISITOS DO PROJETO

3.1 Capital Humano

Refere-se ao conjunto de recursos humanos demandados visando a operacionalização do negócio, consoante seus conhecimentos e competências específicas, conforme especificados em quadro anexo.

Independente das aptidões originais e do potencial inerente, os profissionais admitidos devem passar por um processo de capacitação, conforme especificados a seguir, visando padronizar e atualizar conceitos, procedimentos, condutas, posturas e capacidades técnicas, de forma a alinhar todo o capital humano disponível aos padrões e referenciais de atendimento exigidos.

A administração dos recursos humanos devem atender prerrogativas que visem otimizar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, por via das seguintes ações e políticas específicas:

- a) plano de carreira profissional, mediante processo de avaliação de desempenho e estruturação de tabela salarial progressiva;
- b) assistência social básica por conta de programas de alimentação, vale transporte, bolsa de estudos, acompanhamento psicológico, seguro de vida em grupo, plano de saúde e odontológico;
- c) capacitação profissional sistemática, quanto a treinamentos relativos a técnicas e operações inerentes aos serviços executados;
- d) incorporação de consciência social e relativa à preservação ambiental, mediante a participação em programas desenvolvidos pela empresa.

A atenção aos recursos humanos da empresa consorciada deve servir de referencial e modelo para os próprios consorciados, vindo a replicar-se os referidos programas em suas unidades industriais, como pressuposto de um sistema integrado favorável à imagem do consórcio perante a sociedade e diante ainda do mercado internacional.

3.2 Infra-Estrutura de Equipamentos

Condiz quanto ao conjunto de máquinas e equipamentos que compõem a infraestrutura produtiva da *unidade industrial cooperada*, consoante o perfil de tipos de acabamentos requeridos face as demandas de mercado.

Em linhas gerais, as necessidades de capital fixo no tocante às operações produtivas, devem observar as seguintes diretrizes básicas:

- a) incorporar tecnologias de ponta como pressuposto de ganhos efetivos e crescentes de qualidade, de eficiência e de produtividade;
- b) compatibilizar o volume de demanda projetada, garantindo adequação ao crescimento proporcional previsto;
- c) responder satisfatoriamente aos níveis de exigência do mercado, quanto às características e estilos dos produtos demandados;
- d) atender as exigências de segurança pessoal, visando resguardar a integridade física dos operadores;
- e) comportar serviços de manutenção técnica dentro dos parâmetros esperados, quanto a eficiência de resultado, eficácia de resolutividade e presteza de atendimento;

Como requisito fundamental a se observar, válido com relação a todo fornecimento, diz respeito à exigência de ISO-9000 inerente aos fornecedores de equipamentos ao consórcio.

Apresenta-se em anexo, a relação de equipamentos que fazem parte da infraestrutura produtiva pertinente, incorporada pelas correspondentes especificações (processo de aplicação, custo de investimento, fornecedores potenciais e quantidade demandada).

3.3 Treinamentos

Comporta o conjunto de treinamentos iniciais, como pressuposto do processo de implantação da empresa consorciada, visando a capacitação dos recursos humanos pertinentes face os processos e operações em vista.

Serão realizados em regime de parceria com o SEBRAE, SINDIROCHAS e CETEMAG, engajados no referido projeto, assim como através dos fornecedores de máquinas e equipamentos, como requisito ao devido fornecimento.

As necessidades de treinamentos levam em conta o layout funcional relativo às operações produtivas, bem como o sistema informatizado atinente ao funcionamento corporativo do negócio, mediante a integração plena de todos os processos.

Em anexo, segue a relação de treinamentos requeridos, especificados quanto aos requisitos pertinentes.

3.4 Consultoria Técnica

A garantia de sucesso sustentável do empreendimento comporta fundar-se nas competências que consegue atrair, seja mediante esforço próprio ou através do suporte que enseja buscar junto aos parceiros do negócio, bem como da assistência de fornecedores de serviços especializados portadores de competência técnica distinta comprovada.

Seja com relação às competências demandadas no start do projeto, ou ainda em continuidade à sua operacionalização, o consórcio deve se sustentar através da prestação de consultorias técnicas inerentes ao contexto do negócio, de forma a viabilizar sua implantação e funcionamento dentro dos padrões de excelência esperados.

Visto as demandas percebidas, convém fazer o emprego dos seguintes tipos de consultorias técnicas previstas:

- a) implantação da *unidade industrial cooperada*, conforme projetada, referente à instalação do layout de produção e da infra-estrutura de máquinas e equipamentos previstos;
- b) implementação das variáveis mercadológicas demandadas, no tocante à pesquisa e contratação de representantes de vendas, prospecção de mercados potenciais no exterior, viabilização de rotas viáveis de exportação, e relativas a serviços aduaneiros, transporte marítimo e seguro internacional;
- c) instrumentalização de licença de exportação para a empresa consorciada;
- d) concepção e implementação de projeto ambiental;
- e) concepção e implementação de certificação ISO-9000;
- f) prestação sistemática de serviços de divulgação institucional e referente aos produtos ofertados pelo consórcio, através de agência especializada em publicidade e propaganda;
- g) processo de seleção de sistema informatizado corporativo, tendo em vista a sistemática operacional e de gestão projetada;
- h) concepção e implementação de programa específico orientado ao desenvolvimento e assistência de recursos humanos;
- i) divulgação do projeto em questão, no Estado, através do BANDES, SEBRAE e SINDIROCHAS, visando atrair empresas interessadas na formação de consórcios potenciais.

As consultorias técnicas demandadas como requisito indispensável à implantação do negócio, serão objeto de pleito junto ao composto de financiamento requerido ao BANDES/BNDES, como garantia de realização e de contribuição ao êxito do projeto.

3.5 Recursos Financeiros

Para fazer frente à implantação e à operacionalização inicial do negócio, o consórcio deve aportar de antemão recursos financeiros inexigíveis e de longo prazo de exigência, providos através das seguintes fontes de disponibilização:

- a) captação de financiamento via BANDES/BNDES, destinados a aplicações em investimentos fixos e despesas operacionais antecipadas (instalações, máquinas/equipamentos, serviços de consultoria, treinamentos, etc.) e em capital de giro inicial (estoques de MP, de insumos básicos, materiais acessórios, energia elétrica, pagamento de pessoal, divulgação, etc.), mediante amortização em 48 meses e carência de 1 (um) ano.
- b) aporte de capital próprio, oriundo como contrapartida dos consorciados, a ser integralizado totalmente em 6 (seis) meses, para fins de suplementação aos recursos financiados visando fazer frente às demandas de investimentos e de despesas iniciais projetados;
- c) receita operacional auferida em vista da operacionalização do negócio (vendas via exportação e serviços de acabamento).

O montante dos recursos oriundos de financiamento externo (BANDES/BNDES) constitui 80 % do total projetado, restando 20 % como capital próprio complementado pelos consorciados.

Com o fim de se analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio, apresenta-se em anexo Fluxo de Caixa específico projetado para os próximos 5 (cinco) anos, em regime de valores nominais (históricos) e VPL (valor presente líquido), de acordo com as estimativas inerentes à movimentação da estrutura de capital (origens) e das aplicações decorrentes (saídas). Abordando-se como parâmetros para análise os seguintes enfoques:

- a) saldo de caixa acumulado, visando analisar o momento de início de retorno do capital investido;
- b) montante anual do capital de giro demandado;
- c) lucro e margem operacional obtida anualmente;

- d) taxa anual de retorno do capital investido;
- e) giro médio anual do capital investido;
- f) prazo de retorno do capital investido (em anos);
- g) cash flow anual acumulado.

O referido Fluxo de Caixa se compõe das seguintes rubricas principais:

- a) estimativa das receitas operacionais, apurada com base na capacidade produtiva configurada e do potencial de atração do mercado-alvo (exportação e serviço de acabamento aos consorciados visando vendas próprias ao mercado interno);
- b) aporte inicial de capital próprio e de terceiros;
- c) estimativa dos custos de produção, compatíveis com a demanda produtiva (matéria prima, insumos, materiais acessórios, pessoal de produção, depreciação industrial, manutenção industrial, energia elétrica, embalagens de produtos e serviços externos);
- d) estimativa das despesas de comercialização e de exportação, com base no orçamento de vendas (comissões, frete marítimo, frete terrestre, seguro de carga, despacho aduaneiro, pessoal, embalagens para exportação, etc.);
- e) estimativa das despesas administrativas de comportamento fixo (pessoal, energia de escritório, depreciação de equipamentos de escritório, material de expediente, material de limpeza, treinamento, etc.);
- f) amortização anual do financiamento captado;
- g) despesas de juros relativos à captação do financiamento (prazo de carência).

A movimentação relativa à origem e aplicação de recursos será objeto de acompanhamento sistemático, durante a implantação e a operacionalização a ocorrer durante a amortização do financiamento, através de monitoramento via Fluxo de Caixa específico.

3.6 Gestão

Diz respeito à filosofia de administração orientada à gestão profissional do negócio, mediante o emprego de ferramentas gerenciais modernas e eficazes, visando dotá-lo de garantias que favoreçam uma sustentável condição competitiva no mercado.

As ferramentas gerenciais devem ter como requisito o suporte de um sistema informatizado corporativo que integre as funções chaves do negócio, de forma a servir de fonte original quanto às informações indispensáveis ao processo de organização e gestão empresarial.

Os instrumentos de gestão adotados comportam monitorar e apurar o desempenho operacional e estratégico pertinente, bem como implantar as condições de organização voltadas à garantia de qualidade e de eficácia operacional, conforme apresentados a seguir:

3.6.1 Padronização de Procedimentos

Padronizar a lógica de execução das operações e serviços da empresa, quanto aos processos chaves pertinentes, à luz dos propósitos específicos que motivam o esforço operacional empreendido, mediante a racionalização e a otimização dos respectivos procedimentos, critérios de operação e fluxo de informações.

3.6.2 Requisitos de Qualidade

Conceber e aplicar, à luz dos processos chaves da empresa, os requisitos relativos aos ganhos de qualidade e de produtividade, visando garantir competência distinta, competitividade e rentabilidade ao negócio, tais como:

- a) prazos e cronogramas previstos;
- b) medidas de resultados conforme padrões estabelecidos;
- c) providências contingenciais ante a verificação periódica ou permanente de eventuais desconformidades;

- d) observância de operações ou controles indispensáveis;
- e) situações, condições e circunstâncias aferidas mediante investigação permanente ou periódica , visando assegurar padrões éticos, estéticos, visuais, satisfação ou expectativas favoráveis.

Tais enfoques são apontados em relação a produtos, processos, ambientes, recursos, instalações, climas (organizacional, social ou de mercado) e relativo a circunstâncias diversas que afetam o negócio.

3.6.3 Sistema de Informações de Gestão

Conceber e utilizar Painéis de Controle Gerenciais (PCG) orientados à gestão operacional e estratégica do negócio, constituídos de informações e de indicadores relativos ao contexto inerente ao composto mercadológico, às competências internas e aos fatores ambientais de influência do negócio, em nível de conjuntura e de desempenho, visando o monitoramento dinâmico respectivo, conforme apresentados a seguir:

a) Composto Mercadológico:

- produtos e serviços prestados;
- política de preços;
- promoção de vendas;
- mercados (regiões e segmentos);
- logística de distribuição;

b) Fatores Ambientais:

- estratégia da concorrência;
- tecnologias emergentes;
- fornecedores (matéria prima e insumos de produção);

- conjuntura macroeconômica;
- legislação pertinente ao negócio;
- demandas sociais;

c) Competências Internas:

- gestão de estoques (matéria prima e insumos de produção);
- capital humano;
- condições de liquidez;
- infra-estrutura produtiva (operações e o composto de ferramental, máquinas e equipamentos);
- logística de produção (transporte, estoques e movimentação de materiais, manutenção industrial, planejamento e controle de produção, etc.);
- política de compras;
- serviços e despesas operacionais;
- estrutura de capital (próprio e de terceiros);
- patrimônio (controle, seguros, manutenção, etc.);
- controle de impacto ambiental.

Através do monitoramento sistemático das variáveis chaves do negócio acima apontadas, empreende-se uma análise de performance visando suscitar as mudanças planejadas visando assegurar as condições permanentes de competitividade e de rentabilidade pertinentes.

3.7 Impacto Social e Ambiental

Todo negócio constitui um microcosmo do ambiente macro onde comporta se situar, interagir e influenciar, e sobre o qual há de incidir em contrapartida as

energias de padrão análogo a que se forja acaso suscitar. Assim sendo, o consórcio se outorga o dever de respeitar as prerrogativas inerentes ao meio ambiente e de atender no possível as demandas sociais que se situam ao seu alcance.

a) Demandas Sociais:

Assume o compromisso social de destinar 2 % (dois por cento) de sua receita operacional líquida (antes da dedução do Imposto de Renda), após o encerramento do exercício fiscal, a entidades de fins filantrópicos registradas devidamente no Conselho Federal de Assistência Social.

Além disso, se propõe, a partir do equilíbrio econômico-financeiro consubstanciado, decorrente da maturação do negócio no mercado, instituir uma ONG sob suas expensas e suporte técnico-operacional, visando assistir comunidades carentes da região sobretudo com relação a crianças, mulheres ou idosos sob condições de risco ou de abandono.

b) Impacto Ambiental:

O consórcio se compromete a garantir o cumprimento legal inerente à legislação pertinente, no tocante ao tratamento dos resíduos decorrentes, apesar do processo produtivo (acabamento), dada sua natureza específica, não comprometer em volume ou quanto a consistência dos dejetos o meio ambiente. Além disso, se resguardará quanto às exigências estabelecidas pelos órgãos oficiais de controle ambiental, visando o devido enquadramento.

Visando pois atender a legislação específica, de forma a se resguardar as condições ambientais inerentes, o consórcio deve manter uma Comissão Permanente de Preservação Ambiental, composta pelos consorciados.

3.8 Requisitos dos Consorciados

A seguir, declina-se as regras gerais que definem o perfil e as condições necessárias para a participação como sócio da empresa consorciada, mediante regime cooperado de fornecimento de matéria prima.

Não há a princípio restrição às empresas que atuem no setor de rochas ornamentais para se candidatarem à participação societária no consórcio, desde que se observe os critérios definidos abaixo:

- a) o limite estabelecido para o número de consorciados não tenha sido preenchido;
- b) sejam atendidos os requisitos fixados no Estatuto do consórcio, mediante aprovação do Conselho Gestor;
- c) a demanda de mercado atual e potencial seja suficiente para suportar novos consorciados;

Devem participar do consórcio as empresas que atendam os seguintes requisitos:

a) Avaliação de Histórico:

A Empresa candidata a participar do consórcio deverá apresentar histórico narrando objetivos de sua fundação, evolução cronológica, aquisições, desmembramentos, evoluções e projetos implantados nas áreas de indústria, administrativa e comercial, perspectivas de futuro e projetos em implantação. O histórico será avaliado pelo Conselho Gestor que observará através dos relatos e de posteriores dados estatísticos pertinentes a evolução da empresa e de suas perspectivas de futuro.

b) Certificação ISO 9000:

Ser certificada, ou estar em processo de certificação, quanto à ISO 9000, e estar utilizando as ferramentas de gestão oferecidas pela norma, proporcionando uma padronização de sistemas, de procedimentos e de

linguagem de comunicação entre os consorciados, bem como estabelecer critérios específicos de qualidade.

c) Idoneidade:

Gozar de comprovada idoneidade no tocante ao comportamento inerente durante o tempo existente de operação, considerando a preocupação com a qualidade de vida e com o desenvolvimento de seus colaboradores, com a comunidade onde está inserida, a responsabilidade relativa a transações comerciais e na pontualidade concernente às obrigações com fornecedores, clientes, órgãos públicos, instituições privadas, e ainda em relação ao meio ambiente e o trato dos dejetos industriais.

d) Unidade Fabril:

Possuir unidade fabril instalada e em plena atividade operacional, considerando aí espaço próprio, organizado e dotado de instalações afins e equipamentos de sua propriedade, bem como de mão-de-obra qualificada destinado à produção, inspeção e expedição de produtos de rochas ornamentais.

e) Obrigações Sociais e Fiscais:

A Empresa candidata a participar do consórcio não poderá na data da solicitação estar em débito com suas obrigações fiscais e sociais. Deverá estar em dia com os recolhimentos de tributos, bem como não ser objeto de ação judicial de qualquer natureza. Assim se mantendo durante todo o período em que permanecer na condição de associada.

f) Jazida Própria:

A Empresa candidata a participar do consórcio deverá ser detentora do direito de extração dos produtos que indicar para oferta através do consórcio.

g) Material Estratégico:

O material colocado à disposição do consórcio (chapa beneficiada) deve ser estratégico para as pretensões mercadológicas inerentes, em relação ao estilo e às características físicas concernentes, provendo assim atração privilegiada

frente ao mercado, mínima ou nenhuma concorrência (material análogo), margem de rentabilidade superior em relação à média das ofertas de terceiros.

h) Preservação do Meio-Ambiente:

Manter programa isolado ou em conjunto com o consórcio ou instituição do setor com fins de preservação do meio ambiente através de tratamento dos resíduos de produção.

O consórcio, mediante solicitação de ingresso do consorciado, providenciará visita técnica nas instalações do candidato a fim de empreender inspeção e colher informações para fins de avaliação das condições e do perfil exigido, submetidos à aferição e deliberação do Conselho Gestor.

3.9 Fornecimento de Matéria Prima

Conforme estabelecido acima, ao ingressar no consórcio, o consorciado deverá comprovar devidamente que detém o direito de exploração ou exclusividade no fornecimento dos materiais a que se propõe fornecer visando a elaboração de produtos acabados, dando conta ainda de observar as regras fundamentais definidas a seguir:

a) Garantia de Fornecimento:

O consorciado ao ingressar no consórcio e oferecer determinado produto compromete-se em fornecer em caráter prioritário parte da produção mensal da jazida transformada em chapas para comprometimento do consórcio com os clientes no exterior, bem como compromete-se a atender o consórcio em quantidades superiores caso haja aumento sazonal ou sustentado de demanda.

b) Substituição de Matéria Prima:

Mesmo sendo prioridade do consorciado detentor da exploração da jazida o fornecimento de determinado produto, em caso de falha no abastecimento, qualidade inferior ou fora de especificação, bem como no descumprimento dos prazos de entrega pactuados para atendimento a determinado projeto, fica o

consórcio desobrigado de obedecer ao critério da exclusividade e poderá buscar entre os consorciados ou no mercado a matéria prima necessária ao cumprimento dos compromissos assumidos com o cliente.

c) Duplicidade de Ofertas:

Havendo duplicidade de oferta de produto por mais de um consorciado, será adotado o critério de preferência na ordem definida abaixo:

- o que tiver maior capacidade de fornecimento;
- o que oferecer produto com maior homogeneidade e qualidade;
 - o que tiver maior tradição e tempo de extração.

Permanecendo iguais as condições, o Conselho Gestor há de ser soberano para decidir.

d) Projetos Específicos:

O consórcio solicitará do consorciado material suficiente para atender a projetos específicos, podendo a seu critério manter estoque regulador para produtos considerados de difícil aquisição ou que por sua natureza geológica variam com freqüência o padrão e tonalidade.

e) Fornecimento por Consignação:

Todos os materiais do consorciado entregues ao consórcio será em regime de consignação, respeitando-se contudo os prazos limites legais ou até que seja beneficiado e faturado para o cliente.

f) Qualidade das Chapas:

O consorciado compromete-se a fornecer matéria prima de acordo com as especificações técnicas e padrões de qualidade estabelecidos pelo mercado e normatizados pela ISO 9000, adotando critérios de inspeção para detectar desvios de planicidade, trincas, fissuras, polimento, etc. Fica o consórcio no direito de vistoriar o material nas dependências do consorciado ou nas dependências do consórcio, a seu critério, podendo devolver o material em caso de aprovação.

Qualquer critério ou regra necessária visando normatizar o fornecimento de matéria prima pelos consorciados, compete ao Conselho Gestor avaliar e deliberar, de forma a que seja observado incondicionalmente por todos.

Anexo 1 Descrição das instalações

ITEM	ETAPA / SERVIÇO	UN	QUANT	R\$ UNIT	R\$ TOTAL
A	Implantação da obra				
1.1	Limpeza do Terreno considerando raspagem de vegetação rasteira e bota-fora de material vegetal a um km de distância.	M²	15.000,00	1,04	15.600,00
1.2	Instalação provisória com barracão em material e cobertura com telha de amianto com almoxarifado, escritório, refeitórios e banheiros.	M²	100,00	82,35	8.235,00
1.3	Administração da obra com Engenheiro, encarregado e apontador.	Mês	8,00	9.140,00	73.120,00
1.4	Locação da obra	M²	7.200,00	3,91	28.152,00
Total item 1:					125.107,00
2.0	Projetos	VB	1,00	208.658,04	208.658,04
2.1	Projeto executivo arquitetura				
2.2	Projeto de instalação hidráulica				
2.3	Projeto de Instalação elétrica				
2.4	Projeto de Topografia				
2.5	Projeto de sondagem				
2.6	Projeto de paisagismo				
2.7	Projeto de impacto ambiental				
2.8	Projeto de comunicação visual				
2.9	Taxas e emolumentos				
Total item 2:					208.658,04
3.0	Obras				
3.1	Galpão em estrutura de concreto armado, pré-moldado, cobertura com telhas trapezoidal de alumínio 0,7mm, piso em concreto armado, instalações elétricas, hidráulica, pneumática e iluminação	M²	7.200,00	280,00	2.016.000,00
3.2	Prédio de administração em estrutura de concreto armado, fechamento em alvenaria, emboço e reboco, esquadrias em alumínio nas janelas, e portas de madeiras, piso em granito e pintura pva, inclusive instalações elétricas, hidráulicas e sanitárias.	M²	600,00	500,00	300.000,00
Total item 3:					2.316.000,00
4.0	Pátio Externo				
4.1	Pavimentação em paralelepípedos	M²	5.000,00	18,52	92.600,00
4.2	Meio-fio e guias	M²	250,00	11,33	2.832,50
4.2	Iluminação externa em postes de ferro com luminária tipo pétala, altura de 7 a 11 metros distribuição dos acabamentos em tubos subterrâneos.	UN	10,00	1.500,00	15.000,00
4.3	Drenagem profunda para captação de águas pluviais com bocas de lobo e tubos de concreto, caixas de passagem e caixas de captação.	M²	3.848,00	15,50	59.644,00
4.4	Ajardinamento com gramíneas e arbustos	M²	800,00	10,00	8.000,00
4.5	Limpeza da obra	M²	7.800,00	1,73	13.494,00
4.6	Desmobilização de equipamentos e obras provisórias	M²	7.800,00	1,50	11.700,00
Total item 4:					203.270,50
Total item A :					2.853.035,54

ITEM	ETAPA / SERVIÇO	UN	QUANT	R\$ UNIT	R\$ TOTAL
B	Equipamentos de escritório				
1	Mobiliário				
1.1	Mesas, cadeira, armários, arquivos, e eletrodomésticos.	CJ	72,00	715,00	51.480,00
1.2	Equipamento contra incêndio	VB	1,00	2.498,00	2.498,00
2	Hardware				
2.1	Computadores	UN	50,00	3.000,00	150.000,00
2.2	Impressoras	UN	25,00	300,00	7.500,00
2.3	Equipamentos periféricos(scanners, fax, aparelhos de telefones e comunicação)	VB	1,00	14.000,00	14.000,00
2.4	Sistema de comunicação tipo mesa de distribuição	UN	1,00	25.000,00	25.000,00
2.5	Sistema de comunicação móvel portátil	UN	8,00	950,00	7.600,00
2.6	Equipamentos de enfermaria (maca armário)	UN	1,00	3.000,00	3.000,00
2.8	Equipamentos para cozinha e refeitório	UN	1,00	5.000,00	5.000,00
Total item B:					266.078,00

ITEM	ETAPA / SERVIÇO	UN	QUANT	R\$ UNIT	R\$ TOTAL
C	Sistemas de Gestão				
1	Sistemas				
1.1	Sistemas básicos de informática, inclusive licença de utilização	UN	50,00	3.800,00	190.000,00
1.2	Sistema integrado de gestão administrativa	UN	1,00	250.000,00	250.000,00
1.3	Implantação de certificado ISO9000, inclusive treinamento e capacitação técnica.	UN	1,00	50.000,00	50.000,00
1.4	Consultoria de projeto	Mês	12,00	10.000,00	120.000,00
1.5	Consultoria administrativa	Mês	12,00	15.000,00	180.000,00
Total item C:					790.000,00
Total geral (A + B + C):					3.909.113,54

Anexo 2 – Cronograma físico e financeiro da obra

Item	Etapa	Total R\$	Total mês:							
			1	2	3	4	5	6	7	8
A	Implantação da obra									
1.1	Limpeza do Terreno considerando raspagem de vegetação rasteira e botafora de material vegetal a um km de distância.	15.600,00	15.600,00							
1.2	Instalação provisória com barracão em material e cobertura com telha de fibrocimento com almoxarifado, escritório, refeitório e banheiros.	8.235,00	8.235,00							
1.3	Administração da obra com Engenheiro, encarregado e apontador.	73.120,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00
1.4	Locação da obra	28.152,00	28.152,00							
2.0	Projetos	208.658,04	208.658,04							
3.1	Galpão em estrutura de concreto armado, pré-moldado, cobertura com telhas trapezoidal de alumínio 0,7mm, piso em concreto armado, instalações elétrica, hidráulica, pneumática e iluminação	2.016.000,00		403.200,00	302.400,00	302.400,00	403.200,00	403.200,00	201.600,00	
3.2	Prédio de administração em estrutura de concreto armado, fechamento em alvenaria, emboço e reboco, esquadrias em alumínio nas janelas, e portas de madeiras, piso em granito e pintura pva, inclusive instalações elétricas, hidráulicas e sanitárias.	300.000,00						60.000,00	150.000,00	90.000,00
4.1	Pavimentação em paralelepípedos	92.600,00								92.600,00
4.2	Meio-fio e guias	2.832,50								2.832,50
4.2	Iluminação externa em postes de ferro com luminária tipo pétala, altura de 7 a 11 metros distribuição do cabeamento em tubos subterrâneos.	15.000,00							7.500,00	7.500,00
4.3	Drenagem profunda para captação de águas pluviais com bocas de lobo e tubos de concreto, caixas de passagem e caixas de captação.	59.644,00					19.881,33	19.881,33	19.881,34	
4.4	Ajardinamento com gramíneas e arbustos	8.000,00								8.000,00
4.5	Limpeza da obra	13.494,00								13.494,00
4.6	Desmobilização de equipamentos e obras provisórias	11.700,00								11.700,00
Total do mês			269.785,04	412.340,00	311.540,00	311.540,00	432.221,33	492.221,33	388.121,34	235.266,50
Total acumulado		2.853.035,54	269.785,04	682.125,04	993.665,04	1.305.205,04	1.737.426,37	2.229.647,70	2.617.769,04	2.853.035,54
% acumulado			9,46	23,91	34,83	45,75	60,90	78,15	91,75	100,00

Anexo 3 – Relação de prováveis equipamentos

G-1		Produção/m ² /mês	Turno/Trab.	Origem	VLR Equip.	Custo de Inst.	Consumo de Água/H	Cons. de Ar/H	KW/Total
1	Freza Ponte	5.000,00	2	I	340.000,00	10.000,00	33.600,00	592,00	149,92
2	Freza Ponte	5.000,00	2	I	340.000,00	10.000,00	33.600,00	592,00	149,92
3	Freza Ponte	5.000,00	2	I	340.000,00	10.000,00	33.600,00	592,00	149,92
4	Linha de Corte Tipo Aç-a	7.000,00	2	N	55.000,00	4.000,00	57.600,00	-	320,00
5	Linha de Corte Tipo Aç-a	7.000,00	2	N	55.000,00	4.000,00	57.600,00	-	320,00
6	Cortadeira Convencional	500,00	1	N	16.000,00	2.500,00	14.400,00	-	75,52
7	Cortadeira Convencional	500,00	1	N	16.000,00	2.500,00	14.400,00	-	75,52
8	Ponte Rolante 5Ton.	-	2	N	75.000,00	6.500,00	-	-	144,00
9	Ponte Rolante 5Ton.	-	2	N	75.000,00	6.500,00	-	-	144,00
10	Ponte Rolante 5Ton.	-	2	N	75.000,00	6.500,00	-	-	144,00
11	Ventosa à Vácuo p/ Chapas	-	2	N	3.500,00	250,00	-	-	9,60
12	Ventosa à Vácuo p/ Chapas	-	2	N	3.500,00	250,00	-	-	9,60
13	Ventosa à Vácuo p/ Chapas	-	2	N	3.500,00	250,00	-	-	9,60
14	Grua Cap. 1Ton. (360°)	-	2	N	25.000,00	2.000,00	-	-	12,00
15	Grua Cap. 1Ton. (360°)	-	2	N	25.000,00	2.000,00	-	-	12,00
16	60 Paletes Cap. 3000Kg p/ Movimentação	-	0	N	36.000,00	-	-	-	-
17	33 Estivas p/ Armazenamento de Chapas	-	0	N	52.800,00	-	-	-	-
18	10 Cavaletes p/ Chapas (Tipo "A")	-	0	N	5.000,00	-	-	-	-
19	Carro By-pass G1xG2	-	2	N	3.000,00	-	-	-	12,00
20	Carro By-pass G1xG2	-	2	N	3.000,00	-	-	-	12,00
21	9 Caçambas p/ Cacos.(3 m ³ /cada)	-	0	N	18.000,00	-	-	-	-
Sub Total 1		30.000,00			1.565.300,00	67.250,00	244.800,00	1.776,00	1.749,60

G-2		Produção/m ² /mês	Turno/Trab.	Origem	VL R Equip.	Custo de Inst.	Cons. de Água/H	Cons. de Ar/H	KW/Total
22	Cortadeira Convencional	-	3	N	16.000,00	2.500,00	43.200,00	-	226,56
23	Cortadeira Convencional	-	3	N	16.000,00	2.500,00	43.200,00	-	226,56
24	Cortadeira Convencional	-	3	N	16.000,00	2.500,00	43.200,00	-	226,56
25	Cortadeira Convencional	-	3	N	16.000,00	2.500,00	43.200,00	-	226,56
26	Perfiladora Guarani	1.200,00	3	N	19.000,00	2.500,00	43.200,00	-	256,80
27	Frezadora Big Job	800,00	3	N	26.900,00	2.500,00	43.200,00	-	24,00
28	Frezadora Big Job	800,00	3	N	26.900,00	2.500,00	43.200,00	-	24,00
29	Acabadora Perfil Reto (Vertical)	1.500,00	3	I	250.000,00	5.000,00	192.000,00	240.000,00	1.200,00
30	Acabadora Perfil Reto Tipo Comandulli	5.200,00	3	I	900.000,00	10.000,00	259.200,00	360.000,00	1.608,00
31	Acabadora Perfil Reto Tipo Comandulli	5.200,00	3	I	900.000,00	10.000,00	259.200,00	360.000,00	1.608,00
32	Acab. De Perfil p/ Peças Circulares	3.600,00	3	I	420.000,00	10.000,00	86.400,00	86.400,00	252,00
33	120 Paletes Cap. 3000Kg p/ Movimentação	-	0	N	72.000,00	-	-	-	-
34	Carro By-pass G2xG3	-	3	N	3.000,00	-	-	-	18,00
35	Carro By-pass G2xG3	-	3	N	3.000,00	-	-	-	18,00
36	Carro By-pass G2xG3	-	3	N	3.000,00	-	-	-	18,00
37	Carro By-pass G2xG3	-	3	N	3.000,00	-	-	-	18,00
38	Ponte Rolante 5Ton.	-	3	N	75.000,00	6.500,00	-	-	216,00
39	Ponte Rolante 5Ton.	-	3	N	75.000,00	6.500,00	-	-	216,00
40	Ponte Rolante 5Ton.	-	3	N	75.000,00	6.500,00	-	-	216,00
41	Ventosa à Vácuo p/ Peças 500 Kg	-	3	N	10.000,00	-	-	-	14,40
42	Ventosa à Vácuo p/ Peças 250 Kg	-	3	N	5.000,00	-	-	-	14,40
43	Grua Giratória Cap. 1Ton. (360°)	-	3	N	25.000,00	2.000,00	-	-	18,00



44	Mesas de Madeira p/ Acabamento	-	3	N	3.500,00	-	-	-	-
45	Lixadeiras manuais	6.700,00	3	I	25.000,00	-	76.800,00	8.448,00	-
46	Compressores / Pulmão	-	3	N	40.000,00	20.000,00	-	-	360,00
47	Makita	-	3	N	1.900,00	-	-	-	144,00
48	Furadeira	-	3	N	2.340,00	-	-	-	36,00
48	Serra Circular	-	3	N	720,00	-	-	-	105,60
49	Empilhadeira	-	3	N	330.000,00	-	-	-	-
50	Equip. Manutenção	-	1	N	110.000,00	10.000,00	-	-	88,00
51	Filtro Prensa	-	1	I	350.000,00	20.000,00	-	-	112,00
52	Tanques de Decantação	-	3	N	70.000,00	5.000,00	-	-	-
53	Bombas	-	3	N	25.000,00	-	-	-	432,00
54	Veículos	-	1	N	90.000,00	-	-	-	-
Sub Total 2		25.000,00			3.469.260,00	104.000,00	1.176.000,00	1.054.848,00	7.379,44
Total		55.000,00			5.034.560,00	171.250,00	1.420.800,00	1.056.624,00	9.129,04

Origem = I - Importado - N - Nacional

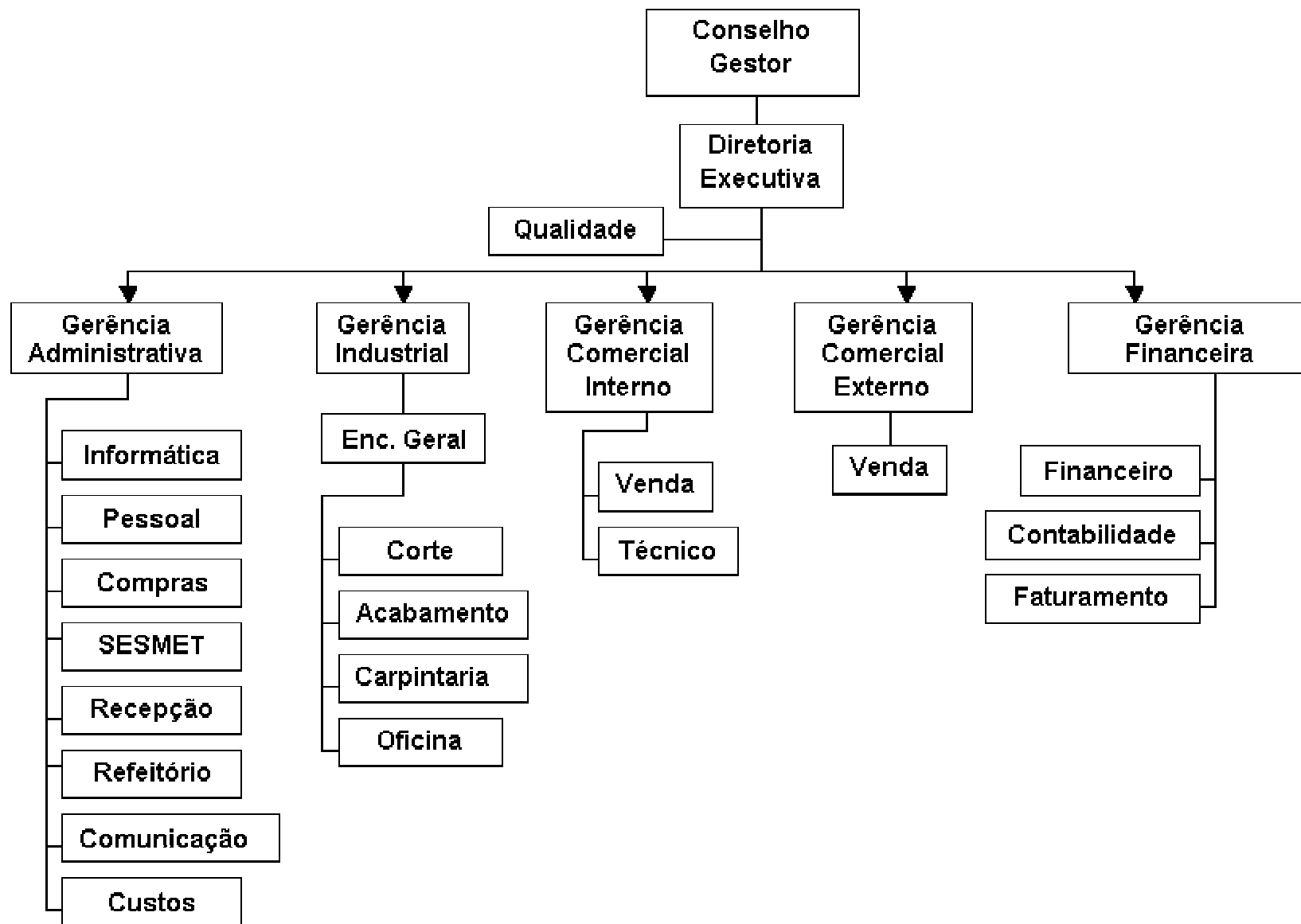
Anexo 4 – Quadro resumo

Item	Aplicação	R\$	%
1	Aquisição de Terreno	1.000.000,00	6,19
2	Edificações	2.853.035,54	17,67
3	Veículos	90.000,00	0,56
4	Aquisição de Equipamentos Nacionais	1.704.560,00	10,56
5	Aquisição de Equipamentos Importados	3.865.000,00	23,93
6	Tributos para Nacionalização	1.065.087,30	6,60
7	Equipamentos e Mobiliários	266.078,00	1,65
8	Projetos e Consultorias	790.000,00	4,89
9	Sub Total	11.633.760,84	
10	Capital de Giro	4.514.498,70	27,96
11	Total	16.148.259,54	100,00

Anexo 5 – Fluxo de caixa de investimento/operação

RUBRICAS	PERÍODOS (ANOS)						TOTAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ENTRADAS	52.442.307,54	54.441.072,00	60.490.080,00	0,00	0,00	0,00	167.373.459,54
CAPTAÇÃO FINANCIAMENTO	12.918.607,43						12.918.607,43
RECEITA OPERACIONAL	36.294.048,00	54.441.072,00	60.490.080,00	0,00	0,00	0,00	151.225.200,00
MERCADO INTERNO	12.058.848,00	18.088.272,00	20.098.080,00	0,00	0,00	0,00	50.245.200,00
MERCADO EXTERNO	24.235.200,00	36.352.800,00	40.392.000,00	0,00	0,00	0,00	100.980.000,00
APORTE CAPITAL PRÓPRIO	3.229.652,11						3.229.652,11
SAÍDAS (DESEMBOLSOS)	46.541.634,10	52.964.228,86	58.049.199,34	0,00	0,00	0,00	157.555.062,29
ENCARGOS FISCAIS:	3.538.789,43	6.539.482,51	7.356.833,52	0,00	0,00	0,00	17.435.105,46
IRPJ	397.629,81	1.393.167,18	1.606.678,84	0,00	0,00	0,00	3.397.475,83
CSLL	216.888,99	759.909,37	876.370,28	0,00	0,00	0,00	1.853.168,63
PIS	198.970,99	298.456,49	331.618,32	0,00	0,00	0,00	829.045,80
COFINS	916.472,45	1.374.708,67	1.527.454,08	0,00	0,00	0,00	3.818.635,20
IPI	482.353,92	723.530,88	803.923,20	0,00	0,00	0,00	2.009.808,00
ICMS	1.326.473,28	1.989.709,92	2.210.788,80	0,00	0,00	0,00	5.526.972,00
CRÉDITO PIS/COFINS CUMULATIVIDADE	673.811,11	1.010.716,67	1.123.018,52	0,00	0,00	0,00	2.807.546,31
CUSTOS DE PRODUÇÃO - MATÉRIA PRIMA	17.008.531,20	25.512.796,80	28.347.552,00	0,00	0,00	0,00	70.868.880,00
CUSTOS DE PRODUÇÃO - INSUMOS	1.202.580,00	1.803.870,00	2.004.300,00	0,00	0,00	0,00	5.010.750,00
DESPESAS COMISSÃO	1.353.205,44	2.029.808,16	2.255.342,40	0,00	0,00	0,00	5.638.356,00
DESPESA EXPORTAÇÃO	439.862,40	659.793,60	733.104,00				1.832.760,00
PESSOAL (REMUNERAÇÃO+ENCARGOS)	3.522.128,40	5.333.508,72	5.653.519,24				14.509.156,36
DESP. OPERACIONAIS FIXAS (GERAIS)	4.355.285,76	6.532.928,64	7.258.809,60	0,00	0,00	0,00	18.147.024,00
DESPESA DE DEPRECIAÇÃO	749.239,35	749.239,35	749.239,35				2.247.718,06
DESPESA IMPORTAÇÃO EQUIPAMENTOS	1.065.087,30						1.065.087,30
AMORTIZ. JUROS FINANCIAMENTO	1.937.791,00						1.937.791,00
AMORTIZ. CAPITAL FINANCIAMENTO	2.153.101,24	5.382.757,10	5.382.757,10				12.918.615,44
INVESTIMENTOS:	10.639.083,04	180.000,00	180.000,00	0,00	0,00	0,00	10.999.083,04
TERRENO	1.000.000,00						1.000.000,00
MÁQUINAS INDUSTRIAIS E VEÍCULOS	5.533.720,00						5.533.720,00
EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIO	266.078,00						266.078,00
OBRAS E INSTALAÇÕES FÍSICAS	2.853.035,04						2.853.035,04
PROJETOS E CONSULTORIA	790.000,00	180.000,00	180.000,00				1.150.000,00
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	196.250,00						196.250,00
SALDO ANUAL DE CAIXA	5.900.673,44	1.476.843,14	2.440.880,66	0,00	0,00	0,00	9.818.397,25
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	5.900.673,44	7.377.516,59	9.818.397,25	0,00	0,00	0,00	
CAPITAL DE GIRO	33.749.449,82	47.401.471,76	52.486.442,24	0,00	0,00	0,00	133.637.363,81
LUCRO OPERACIONAL	4.347.668,62	8.443.437,44	9.737.447,53	0,00	0,00	0,00	22.528.553,59
MARGEM OPERACIONAL	11,98	15,51	16,10	0,00	0,00	0,00	14,90
TAXA DE RETORNO (%)							204,82
TAXA FINANCIAMENTO EXTERNO							117,45

Anexo 6 – Estrutura Organizacional



Anexo 7 – Perfil dos colaboradores

Requisitos mínimos
Gerência Administrativa, Industrial, Comercial Interno e Financeira:
Nível Superior na área de atuação, preferencialmente com formação complementar.
Gerência Comercial Externo:
Nível Superior, domínio de línguas estrangeiras, preferencialmente com experiência em viagens internacionais.
Encarregados:
Nível médio, preferencialmente com formação complementar em cursos técnicos.
Demais Cargos:
Nível Médio e Superior

Anexo 8 - Contingente Funcional

Setor	Cargo	Quantidade	Remuneração Mensal	Remuneração total
ADMINISTRAÇÃO				
Direção	Diretor Executivo	1	10.000,00	10.000,00
	Gerente Administrativo	1	4.000,00	4.000,00
Dept. Pessoal	Encarregado	1	1.200,00	1.200,00
	Auxiliares	2	520,00	1.040,00
Contabilidade	Técnico Fiscal	5	760,00	3.800,00
	Contador	1	3.000,00	3.000,00
Custo	Encarregado	1	800,00	800,00
	Auxiliar	2	520,00	1.040,00
Almoxarifado	Encarregado	1	700,00	700,00
	Auxiliar	2	520,00	1.040,00
Compras	Comprador	1	1.500,00	1.500,00
	Auxiliar	1	520,00	520,00
Portaria	Vigia	4	520,00	2.080,00
Comunicação	Telefonista	2	520,00	1.040,00
Recepção	Recepcionista	1	520,00	520,00
Informática	Encarregado	1	1.500,00	1.500,00
	Auxiliar	2	700,00	1.400,00
Conservação	Limpeza	6	400,00	2.400,00
Transportes	Motorista	2	600,00	1.200,00
Refeitório	Auxiliar	4	400,00	1.600,00
Controle de Qualidade	Técnico de Qualidade	1	1.600,00	1.600,00
	Auxiliar	1	700,00	700,00
Setor Financeiro	Gerente Financeiro	1	4.000,00	4.000,00
	Contas a pagar	1	1.000,00	1.000,00
	Contas a receber	1	1.000,00	1.000,00
	Analista de crédito	2	800,00	1.600,00
	Caixa	1	700,00	700,00
	Auxiliar	1	520,00	520,00
	Faturamento	3	520,00	1.560,00
Comercial Externo	Gerente Comercial Externo	1	8.000,00	8.000,00
	Vendedores	2	1.800,00	3.600,00
	Auxiliar de Exportação	2	1.200,00	2.400,00
Comercial Interno	Gerente Comercial Interno	1	6.000,00	6.000,00
	Vendedores	3	1.200,00	3.600,00
	Auxiliares Técnicos (Proposta)	4	700,00	2.800,00
	Encarregado Técnico OS	1	1.200,00	1.200,00
	Auxiliar Técnico OS	5	700,00	3.500,00
	Auxiliar	2	520,00	1.040,00
Segurança do Trabalho	Médico do Trabalho	2	1.500,00	3.000,00
	Técnico segurança do Trabalho	2	1.200,00	2.400,00
TOTAL DA ADMINISTRAÇÃO				90.600,00

INDUSTRIA				
Gerência	Gerente Industrial	1	6.000,00	6.000,00
corte	Encarregado Geral	1	1.200,00	1.200,00
	Encarregado de Turno	2	1.000,00	2.000,00
	Operador de Máquinas	18	650,00	11.700,00
	Auxiliar de corte	20	400,00	8.000,00
	Operador de Ponte Rolante	3	520,00	1.560,00
Acabamento	Encarregado de Turno	2	1.000,00	2.000,00
	Operador de Máquinas	40	650,00	26.000,00
	Auxiliar de acabamento	44	400,00	17.600,00
	Operador de Ponte Rolante	7	520,00	3.640,00
	Acabador Manual	36	650,00	23.400,00
Carpintaria	Encarregado	3	800,00	2.400,00
Embalagem	encarregado	2	600,00	1.200,00
	Auxiliares	2	400,00	800,00
Expedição	Encarregado	2	600,00	1.200,00
	Auxiliares	2	400,00	800,00
	Operador de empilhadeira	2	650,00	1.300,00
	Operador de ponte Rolante	2	520,00	1.040,00
Oficina	Encarregado	1	1.500,00	1.500,00
	Torneiro Mecânico	1	950,00	950,00
	Soldador	1	750,00	750,00
	Eléto-técnico	4	900,00	3.600,00
	Mecânico	2	750,00	1.500,00
	Lubrificador	1	520,00	520,00
	Bombeiro Hidráulico	1	750,00	750,00
	Motorista	1	600,00	600,00
				122.010,00

Anexo 9 – Estrutura do capital

FONTES		COMPOSIÇÃO	
Item		R\$	Part. %
1	Aporte de Capital Próprio (CONSORCIADOS)	3.229.652,11	20,00
2	Captação Financiamento (BNDES)	12.918.607,43	80,00
3	Total	16.148.259,54	100,00

A IDENTIDADE INSTITUCIONAL DO BANDES

VISÃO:

Ser reconhecido como uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento sustentável, evidenciada pelo(a):

- Papel de destaque enquanto formulador, articulador, indutor e motivador da política de desenvolvimento do Estado;
- Posição de proponente de soluções adequadas na concessão de financiamentos, com agilidade e flexibilidade no atendimento ao cliente;
- Padrão de excelência na gestão de instituições de fomento e desenvolvimento.

NEGÓCIO:

- O nosso negócio é a promoção do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo.

MISSÃO:

- Participar pró-ativamente do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo, colaborando para viabilizar investimentos que gerem renda, emprego e competitividade da economia.

FUNÇÕES:

- Agente fomentador e promotor da competitividade da estrutura econômica estadual;
- Agente formulador de articulação de interesses governamentais, empresariais, setoriais e regionais;
- Agente financeiro de investimentos privados e públicos

Fonte: Plano Institucional e Estratégico 2004/2006

ESTUDOS BANDES

- **Demanda Potencial de Microcrédito no Espírito Santo: Considerações e Recomendações para o Atendimento - Maio de 2003.**
- **Programa Estadual de Microcrédito: Uma Ferramenta de Inclusão Econômica e Social e de Desenvolvimento Local e Regional do Espírito Santo - Junho de 2003.**
- **Programa de Formação de Agentes de Crédito no Estado do Espírito Santo - Junho de 2003.**
- **Arranjo Produtivo Local de Rochas Ornamentais do Espírito Santo: Levantamento de Necessidades e Propostas de Ações de Financiamento - Abril de 2004.**
- **Arranjo Produtivo Local Metal-Mecânico do Espírito Santo: Potencial de Fornecimento e da Demanda - Junho de 2004.**
- **Indústria Cervejeira no Brasil: Padrão de Competição e Evolução - Setembro de 2004.**
- **Perfil de uma Indústria Consorciada Exportadora de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo - Outubro de 2004 .**
- **Pesquisa de Turismo Receptivo no Espírito Santo no ano de 2004 - Média Temporada - Outubro de 2004.**
- **Centro de Serviços Tecnológicos Capixabas: Avaliação e Indicações para Políticas Públicas.**

ESTUDOS BANDES COM PARCEIROS DO DESENVOLVIMENTO

- **Crescimento Verde: O Espírito Santo no Caminho da Sustentabilidade Florestal. Cadernos do SINDIEX N° 4. SINDIEX. 2004.**
- **Diagnóstico do Patrimônio Cultural dos Municípios de Mimoso do Sul, Muqui, Santa Maria de Jetibá e Santa Teresa. 2004.**
- **Diagnóstico das Cooperativas de Laticínios do Estado do Espírito Santo.**
- **Revista Finanças do Municípios Capixabas. Ano 09. Edição 2003. AEQUUS Consultoria.**

- **Revista Finanças do Municípios Capixabas. Ano 10. Edição 2004. AEQUUS Consultoria.**
- **Patrimônio Capixaba - O Espírito Santo está aqui. 2004. BANDES.**
- **Revista 150 Maiores Empresas - Espírito Santo. FINDES/IEL. 2003.**
- **Revista 150 Maiores Empresas - Espírito Santo. FINDES/IEL. 2004.**
- **Indústria de Base do Espírito Santo - Brasil. 15 anos. CDMEC. 2004.**
- **Plano de Trabalho 2003-2004 da TecVitória - Relatório Final. TecVitória. 2004.**
- **Plano de Desenvolvimento do Turismo do Estado do Espírito Santo 2004-2013 - Um Novo Espírito Santo. SEDETUR. 2004.**
- **Cadeia Produtiva do Café Arábica da Agricultura Familiar no Espírito Santo. INCAPER. 2004.**
- **Seminário Internacional - Cooperação, Aprendizado e Competitividade na Era do Conhecimento. Realização: Grupo de Pesquisa Inovação e Desenvolvimento Capixaba/UFES. 2003. CD-ROM.**
- **Seminário Economia da Inovação - Um tributo à Economia na UFES. Realização: Grupo de Pesquisa Inovação e Desenvolvimento Capixaba, Departamento de Economia, Mestrado em Economia/UFES. 2004. CD-ROM.**
- **Espírito Santo. Governo do Estado do Espírito Santo. 2003. FSB Comunicações.**
- **Espírito Santo - Referências Estratégicas. Governo do Estado do Espírito Santo. 2003.**
- **Investimentos Previstos para o Espírito Santo. IPES.**
- **Um Novo Espírito Santo - Orientações Estratégicas de Governo. Gestão 2003-2006. Governo do Estado do Espírito Santo. 2003.**
- **Guia do Investidor. Vitória - Uma ilha de oportunidades a sua espera. Prefeitura Municipal de Vitória. 2004.**
- **Conferência Estadual das Cidades. IPES. 2003.**
- **Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos do Turismo do Estado do Espírito Santo. 2003**