

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
CURSO DE ECONOMIA EMPRESARIAL E CONTROLADORIA

PAPELONES LTDA.

Ana Elisa Krügner
Ana Paula Umbelino
Bárbara Pinati
Cássia Tamy Takematsu
Julia Balieiro
Juliana Abissamra
Malena Figueiredo
Pamela Generoso
Prof.: Profa. Dra. Solange Garcia dos Reis

Ribeirão Preto
2014

Caracterização da Empresa

A empresa Papelones LTDA foi fundada em 1980 e desde então é referencia no setor de embalagens na fabricação de caixas de papelão. A Papelones possui uma atitude sustentável já reconhecida pelo mercado, com objetivos de desenvolvimento e investimento estratégico associado à área de embalagens.

A empresa acredita que sua maior importância dentro da sociedade é produzir caixas de papelão buscando qualidade e excelência no atendimento às necessidades de nossos clientes e preocupando-se constantemente com uma produção sustentável. Dessa forma, o comportamento adotado pela empresa é fundamentado em excelência e sustentabilidade, buscando oferecer ao mercado um atendimento personalizado e flexível, com produtos que procurem atender às necessidades dos nossos clientes através de encomendas a qualquer horário, rápida entrega, qualidade nos produtos e no atendimento, com funcionários qualificados e uma estrutura física e organizacional que vise adequar-se aos constantes avanços do mercado.

Pensando na excelência, a empresa investe continuamente em tecnologia e pesquisas capazes de melhorar não só a estrutura dinâmica e industrial da empresa como, conseqüentemente, a qualidade de seus produtos. Reconhecemos que o incentivo ao avanço tecnológico agrega valor na Papelones LTDA, estabelecendo diretrizes para o futuro.

Percebemos, cada vez mais, que a valorização dos processos produtivos de forma sustentável possibilita a criação de conhecimentos estratégicos para atingir excelência num mercado em que as questões voltadas ao meio ambiente assumem grande importância. Dessa maneira, todos os produtos e processos são analisados e desenvolvidos pensando no futuro que construímos para as próximas gerações.

A Papelones LTDA reconhece a importância do setor em que esta inserida, responsável por movimentar 1,5% do PIB brasileiro, produzindo, aproximadamente, 5 milhões de toneladas ano e gerando milhares de empregos que impulsionam direta e indiretamente a economia. Nossa empresa tem sua parcela do mercado voltada a produção de caixas para o setor agrícola. Mais especificamente, voltadas às necessidades dos produtores de legumes (batata, cenoura, beterraba, chuchu).

A dinâmica do mercado de caixas de papelão abrange um infinidade de outros setores e implica que a produção tenha grande volume de vendas, adequação tecnológica que priorize qualidade diferenciada a custos baixos somada a alta capacidade produtiva, e proporcione flexibilidade ao cliente, dado que o mercado em que estamos inseridos e caracterizado por um grande número de empresas que procuram seu diferencial em preços, qualidade e flexibilidade.

Caracterização de Produtos e Fornecedores

Antes da descrição dos respectivos fornecedores, abaixo será apresentado parte do processo produtivo e especificações referentes ao produto visando um melhor entendimento sobre os materiais utilizados. Serão descritas em âmbito geral, características referentes a estruturação de uma caixa de papelão.

Papelão ondulado é uma estrutura composta por um ou mais elementos ondulados denominados "miolos" fixados com cola a dois ou mais elementos lisos denominados "capas". O papel utilizado para a fabricação do papelão ondulado no caso de caixas para legumes é conhecido como kraft - "forte" em alemão - e tem a mesma origem do papel comum, ou seja, é constituído por fibras de celulose, porém é submetido a um processo de cozimento químico específico.

Atualmente, grande parte da matéria-prima utilizada na fabricação do papelão ondulado é de origem reciclada, ou seja, do reprocessamento de caixas e acessórios de papelão já utilizados e descartados denominados aparas. Segundo o conceito de reciclagem, o material alvo do processo deve retornar à cadeia produtiva que lhe deu origem com as mesmas características iniciais. A reciclagem do papelão ondulado é um dos processos que mais se aproxima desse conceito, ou seja, o elemento volta para a mesma cadeia produtiva que lhe deu origem com características de utilização muito próximas das originais. No entanto, é a finalidade para qual será utilizada a caixa que determinará se ela será feita por papel Kraft, Kraft com misturas de aparas, ou apenas aparas. No caso das caixas para legumes, que são exigidas caixas resistentes e de espessura mais grossa, utiliza-se o papel Kraft em maior porcentagem e cerca de 20% de aparas.

As máquinas utilizadas para a fabricação do papelão ondulado, de modo geral, são denominadas "onduladeiras", que são alimentadas com pelo menos três elementos:

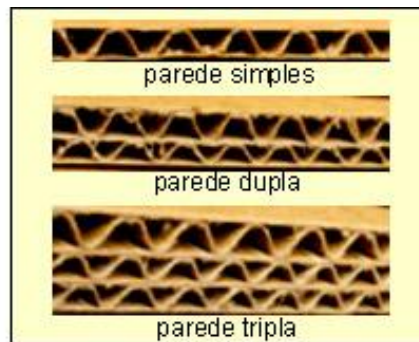


- Capa interna (que ficará do lado de dentro da caixa).
- Miolo (ondulado).
- Capa externa (que ficará do lado de fora da caixa).

O elemento miolo passa entre dois cilindros corrugados, que por processo de pressão, assume a forma ondulada. Sobre o topo dessas ondas é aplicada a cola onde serão fixadas as capas. Tudo isso submetido à ação do calor. Em seguida essa composição é cortada em chapas conforme a necessidade e adequação solicitada pelo cliente.

Especificações das características das caixas de papelão (caixas de papelão em geral):

1. Tipos de Parede:



- Parede simples: capa + miolo + capa
- Parede dupla: capa + miolo + capa + miolo + capa
- Parede Tripla: capa + miolo + capa + miolo + capa + miolo + capa

2. Tipos de Ondas (os mais utilizados):

- **E** (micro ondulado): 1,2 a 1,5mm de espessura (31 a 38 ondas a cada 10cm).
- **B** (onda baixa): 2,5 a 3,0 mm de espessura (16 a 18 ondas a cada 10cm)
- **C** (onda alta): 3,5 a 4,0mm de espessura (13 a 15 ondas a cada 10cm).
- **BC** (parede dupla): 5,9 a 7,2mm de espessura (número de ondas do B e do C, respectivamente).
- **BCE** (parede tripla): espessura mínima de 7,1mm (número de ondas do B, do C e do E, respectivamente).

3. Gramatura:

É o peso médio em gramas de um metro quadrado de papelão ondulado (g/m^2)

4. Coluna:

É a resistência a compressão de um corpo de prova de papelão ondulado, tendo a carga sido aplicada no topo das ondas. É um parâmetro muito importante para o cálculo da resistência da caixa à compressão necessária para suportar a carga do empilhamento.

As caixas de papelão para legumes:

As caixas de legumes são compostas por indas do Tipo BCE, com parede tripla, pois exigem resistência para o transporte. é utilizada uma grande quantidade de Cobb, produto impemeabilizante, para que a umidade não danifique o produto.

A Papelones produz quatro tipos de caixas para legumes, que são vendidas ao preço de R\$3,88 por kg. Cada uma delas (batata, cenoura, beterraba, chuchu) possuem suas próprias medidas e são vendidas em formato padrão para o mercado agrícola:

Cenoura: 800 gramas

Beterraba: 700 gramas

Batata: 500 gramas

Chuchu: 600 gramas

Obtenção do Papel do tipo Kraft: breve descrição do processo produtivo

Para elaboração da caixa de papelão ondulado fornecida para agricultores de legumes, é necessária a obtenção do papel denominado kraft. Este papel antes da montagem da caixa é chamado chapa e pode ser produzido pela própria indústria ou comprado pronto de terceiros.

Descrição básica do processo produtivo da chapa de Papel Kraft:

- 1- A primeira parte do processo de produção desse papel consiste em comprar madeira do tipo Pinus.
- 2- Descascar a madeira, picá-la e cozinhá-la em um digestor com água, soda à 50% de pureza e vapor, visando à separação das fibras desta madeira (ligninas) e consequente obtenção da celulose (matéria –prima básica para formação do papel).
- 3- Após a obtenção da celulose é feita a preparação de uma massa de celulose, buscando ajustar o seu grau de refino (quebra das fibras de celulose), consistência e PH.

Fabricação do papel:

- 4- É feita transformação do papel obtido após os ajustes da massa para a obtenção de uma folha chamada folha formadora.
- 5- O papel vai precisar de uma cola misturada a ele que seja resistente à água (cola ASA) que é inserida na folha formadora.
- 6- Após a inserção da cola Asa, o papel vai para uma mesa plana que utiliza telas formadoras imersas em água para dar o formato primário ao papel.
- 7- É feita a prensagem do papel para eliminação da água.
- 8- É realizado o processo de secagem para que o papel chegue à porcentagem de apenas 7% de umidade.
- 9- O papel está formado e é colocado em um rolo jungo onde são realizados testes de qualidade e verificação. Em seguida o papel é transferido para um tubete por meio de uma rebubineadeira.
- 10- O tubete é transferido para uma ondulateira para a formação do miolo da chapa.
- 11- A chapa é constituída por capa interna, miolo, capa externa. As capas interna e externa são coladas ao miolo também através da cola ASA. A chapa esta concluída.
- 12- Após a chapa terminada, ela passa por um processo de impermeabilização em que é usado um impermeabilizante chamado colch, utilizado para proteger os legumes da umidade.
- 13- O processo esta concluído. Após a chapa pronta é realizada a impressão do layout do cliente de acordo com suas especificações.

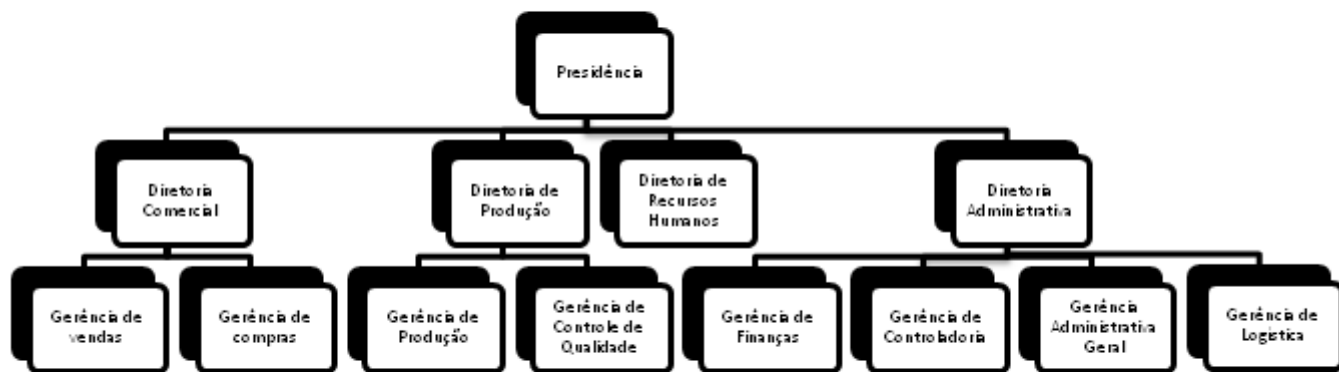
Matéria - prima e fornecedores:

- Cola Asa (cobb) utilizada na mistura da celulose para obter consistência – fornecedores: Indústria Quimira, cerca de R\$ 10/tonelada
- Madeira do tipo Pinus para formação da celulose - obtenção por florestamento próprio
- Soda a 50% de pureza para o cozimento da madeira e também para formação da cola utilizada para colar junto ao miolo a capa externa e interna- fornecedores: Gota Química produtos Químicos

- Amido – fornecedores: Cargill, Pilão, Teres
- Impermeabilizante (Colch) – fornecedores: DFM, Euroamérica, Ciderquímica
- Tinta para impressão do layout do cliente– fornecedores: Dalcolor, Ágata, Flint
- Aparas – fornecedores: Depósito de Aparas Dionísio

Obs.: Além da elaboração do papel virgem, pode-se obter caixas feitas da mistura do papel puro e de boa qualidade (Kraft) com caixas e acessórios de papelão já utilizados e descartados, ou seja, material reciclado definido como aparas. Estas são misturadas ao processo após a elaboração da celulose extraída do Pinus, visando uma diminuição nos custos de produção. No entanto, há uma diminuição da qualidade do papel.

Estrutura Organizacional



Estrutura de Cargos

1. **Presidência:** A principal função do presidente é garantir a obtenção dos resultados definidos no plano operacional e administrativo, de acordo com as diretrizes estratégicas e operacionais pré-estabelecidas. É responsável também por definir as políticas e objetivos de cada área além de coordenar a execução dos planos de ação, a fim de otimizar o trabalho das equipes, integrando-as e garantindo o alcance das metas da empresa. Por fim, a presidência tem a função de manter contato com a direção das empresas clientes para assegurar a sua fidelização e também a qualidade do serviço prestado.
2. **Diretoria Comercial:** Planeja e orienta atividades de gerências de atendimento ao cliente para suprir necessidades de clientes e dar suporte às operações da empresa. Desenvolve procedimentos, estabelece normas e administra atividades para garantir o lançamento preciso de pedidos, acompanhamento eficiente de remessas e entrega oportuna de produtos

aos clientes. Também é responsável pela resposta eficaz a solicitações, problemas e necessidades especiais de clientes. Trabalha em conjunto com as gerências de Marketing e Vendas e Logística para reduzir o ciclo de produção de pedidos e melhorar as taxas de enchimento, ao mesmo tempo em que controla o custo de atendimento aos clientes. Viabilizar o alcance de objetivos financeiros, contratuais, técnicos e administrativos da área Comercial, bem como estabelecer e desenvolver políticas e diretrizes para a área, a fim de gerar novos negócios e contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

2.1. Gerente de vendas: Gerencia estratégias de vendas, participa do planejamento anual e avalia as melhores práticas do mercado, com o objetivo de cumprir metas e desenvolver novos negócios. Acompanha o desempenho da equipe e indicadores de vendas.

2.2. Gerente de compras: Gerencia as atividades de compras, realizando orçamentos, controle de custos e definição de parâmetros para novas aquisições. Faz fechamento de pedidos a fim de ter as melhores condições de preços, qualidade e prazo de entrega.

3. Diretoria de Produção: Planeja, organiza e controla as atividades de produção, formulando e aprimorando políticas e programas na área. Assegura o cumprimento de metas, seguindo os padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa através da supervisão de planos de meta e expansão bem como o cronograma, além de controlar, analisar e avaliar aspectos econômicos no processo produtivo alocando recursos como for necessário e aperfeiçoando processos ou maquinário visando garantir maior produtividade e qualidade a menor custo. Tal cargo é responsável, por fim, por acompanhar e avaliar os resultados da produção. Se relaciona com as áreas de Logística e Comercial, buscando aprimorar o ciclo de pedidos.

3.1 Gerência de Produção: Gerencia custos do departamento de produção, coordenando a programação da produção, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais, estoques de produtos acabados, operadores de máquinas, supervisores e outros profissionais ligados ao processo produtivo. Define planos operacionais analisando a demanda de produtos e a capacidade produtiva, fazendo previsões de necessidades de produção. Também planeja e supervisiona manutenção preventiva de máquinas e equipamentos.

3.2 Gerência de Controle de Qualidade: É responsável pela qualidade dos produtos e atendimento, além da qualidade interna e segurança. Dessa forma, atua na avaliação e definição de método de controle de qualidade, elabora e realiza treinamentos relativos a qualidade e segurança, implanta e administra programa de qualidade assegurada, administra assuntos regulatórios e faz a avaliação e aprovação produtos de fornecedores.

4. Diretoria de Recursos Humanos: Delega funções e monitora empregados. Para isso, faz planos de avaliação de desempenho, administração de salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, plano de carreiras e sucessões. Adota normas e políticas satisfazendo tanto colaboradores quanto legislação vigente.

5. Diretoria Administrativo: É responsável por comandar todas as áreas que envolvam a administração financeira da empresa através do alinhamento entre as gerências de finanças, controladoria e administrativo geral, a fim de construir um cenário financeiro positivo para a empresa. Possui uma função mais estratégica, realizando a análise de todos os resultados financeiros e traçando planos de ação de curto e longo prazo que auxiliem no cumprimento das metas estratégicas pré-estabelecidas.

5.1. Gerência de Finanças: É a área responsável pelo controle das contas a pagar, controle das aplicações financeiras, controle dos saldos bancários, administração do fluxo de caixa e análise das demonstrações, ou seja, gere toda a parte operacional da área financeira da empresa, buscando alocar os recursos da melhor forma possível. Além disso, tem a função de fornecer à diretoria todas as informações necessárias que servirão de insumos para o acompanhamento das diretrizes estratégicas.

5.2. Gerência de Controladoria: É a responsável pelo planejamento, coordenação e controle das atividades na área de finanças, visando contribuir de forma positiva na rentabilidade e lucratividade da empresa, monitorando todas as operações que sejam ou não de risco. Tem a função de assegurar que todos os relatórios e registros sejam feitos de acordo com os princípios e normas contábeis pertinentes, dentro dos prazos e das normas e procedimentos estabelecidos pela empresa. Além disso, acompanha todas as atividades de escrituração contábil para que todos os tributos sejam devidamente apurados e recolhidos na forma da lei. Por fim, supervisiona todas as atividades de controladoria para garantir a elaboração de relatórios mensais assegurando que reflitam a real situação financeira da empresa.

5.3. Gerência de Logística: Dirige e planeja as atividades da área de Logística, envolvendo o gerenciamento do transporte, compra e armazenagem de matérias-primas, máquinas, equipamentos, materiais e serviços em geral.

5.4. Gerência Administrativa Geral: É responsável por lidar com assuntos administrativos como um todo, que envolvam desde a organização da empresa até a sua faxina.

Definição de Cargos:

- Presidência: Ana Elisa Krügner
- Diretoria de Comercial: Julia Balieiro
- Diretoria de Produção: Pamela Generoso
- Diretoria de Recursos Humanos: Bárbara Pinati
- Diretoria Administrativo Geral: Malena Figueiredo
 - Gerente de Controladoria: Ana Paula Umbelino
 - Gerente de Financeiro: Juliana Abissamra
 - Gerente de Logística: Cássia Tamy
- Comitê do Orçamento: Diretoria e Presidência

Organograma e Responsáveis pelas Atividades:

- Plano de Marketing: Diretoria de Comercial, Gerência de Vendas, Gerência de Compras e Comitê do Orçamento, Gerência de Logística.
- Orçamento de Receitas e Vendas: Diretoria de Comercial, Gerência de Vendas, Gerência de Compras e Comitê do Orçamento
- Orçamento de Produção: Diretoria de Produção, Gerência de Compras e Comitê do Orçamento
- Orçamento de Despesas Administrativas: Diretoria Administrativo, Gerência de Finanças, Gerência de Controladoria, Comitê do Orçamento
- Orçamento de Despesas Comerciais: Gerência de Vendas, representantes comerciais
- Orçamento de Investimento: Diretoria Administrativo, Gerência de Finanças, Gerência de Controladoria, Comitê do Orçamento

Modelo de ritual

- Plano de Marketing:
- Análise Externa - Diretoria de Comercial, Diretoria de Logística;
- Análise Interna - Diretoria Administrativa, Diretoria de Recursos Humanos,
- Diretoria de Produção
- Análise SWOT - Presidência e Diretoria Executiva
- Definição dos objetivos - Presidência e Diretoria de Comercial
- Planos de ação - Presidência e Diretoria de Comercial
- Demonstração dos resultados projetados - Áreas responsáveis
- Controle de Marketing - Diretoria de Comercial
- Orçamentos
- Preparação das peças orçamentárias (mensuração de planos e simulação de resultados) - Equipe

Orçamento

- Aprovação inicial - Comitê Orçamentário
- Remessa aos responsáveis - Equipe Orçamento
- Retorno das peças com sugestões dos responsáveis - Todas as áreas responsáveis
- Revisão dos orçamentos recebidos - Equipe Orçamento e Comitê Orçamentário
- Ajuste das sugestões com base nas reordenações - Equipe Orçamento e áreas responsáveis
- Conclusão das peças orçamentárias - Equipe de Orçamento
- Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis - Equipe de Orçamento
- Controle orçamentário - Equipe de Orçamento
- Reporte de variações e justificativas - Áreas responsáveis

Missão

Trabalhar na busca constante do desenvolvimento do setor de embalagens e oferecer aos nossos clientes soluções inovadoras por intermédio de investimentos constantes em tecnologia sustentável e na capacitação dos nossos colaboradores.

Visão

Ser referência na América Latina no setor de embalagens, se tornando exemplo em sustentabilidade e tecnologia com uma filial em cada país.

Análise do ambiente externo

A indústria de papéis para produção de papelão ondulado caracteriza-se por uma enorme fragmentação na produção, tanto global quanto nacionalmente, ainda que a produção de fibra virgem apresente concentração maior. O papelão ondulado é hoje o papel mais consumido no mundo, e essa tendência deve se acentuar, por causa das perspectivas positivas para o setor.

O comércio internacional de papéis para a produção de papelão ondulado é modesto em relação ao tamanho do mercado. Na América Latina, o Brasil é o único país que desfrutou de um superávit comercial consistente nos últimos anos, em razão da existência de algumas modernas fábricas de *kraftliner* que conseguem exportar de forma competitiva.

Existe um número reduzido de empresas no setor que integram o processo produtivo do papel ondulado desde a floresta até as caixas de papelão ondulado. Esse fato é decorrente da presença de grandes barreiras à entrada, que são causadas pela especificidade do ativo “floresta”, além da alta escala com que essas indústrias operam, levando a necessidade de grandes investimentos iniciais. No Brasil, as principais empresas que produzem papel ondulado são a Klabin, a Rigesa e o Grupo Orsa.

Capacidade brasileira de papéis para a produção de papelão ondulado

A capacidade instalada nacional é liderada pelo *kraftliner*, com 40% do total, seguida pelo miolo, com 39%.

Se forem observadas as capacidades instaladas por empresa e por tipo de papel, é possível visualizar uma concentração maior na produção de papel ondulado. Considerando os quatro tipos de papel que formaram o papel ondulado, é possível observar que, apesar de as três maiores empresas deterem 41% da capacidade instalada, esse ainda é um mercado muito fragmentado.

Essa produção é muito concentrada nas regiões sul e sudeste. São Paulo é o estado com maior capacidade de produção, com 34% do total, seguido por Santa Catarina (24%), Paraná (18%) e Minas Gerais (12%).

O mercado de papelão ondulado – demanda

A demanda global por papéis para a produção de papelão ondulado cresceu a uma taxa média de 4% a.a. entre 1992 e 2013. Entretanto, o crescimento não se distribuiu de forma igual entre as regiões. Desde 2007, a demanda dos

países emergentes superou a dos desenvolvidos e a diferença tem crescimento desde então.

Pela análise de mercados demandantes, o Brasil está abaixo somente da China, ou seja, é o segundo país com maior consumo aparente de papéis para produção de papelão ondulado.

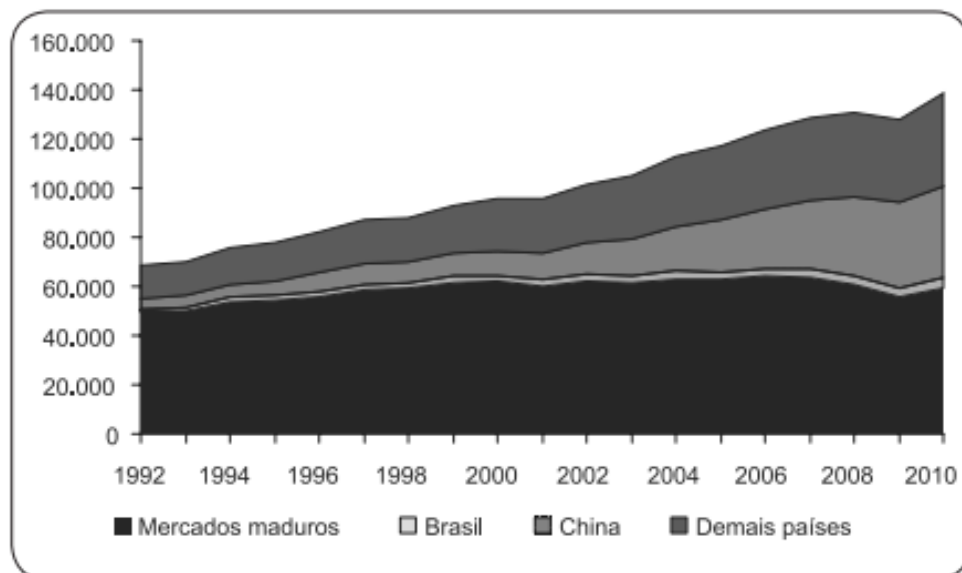
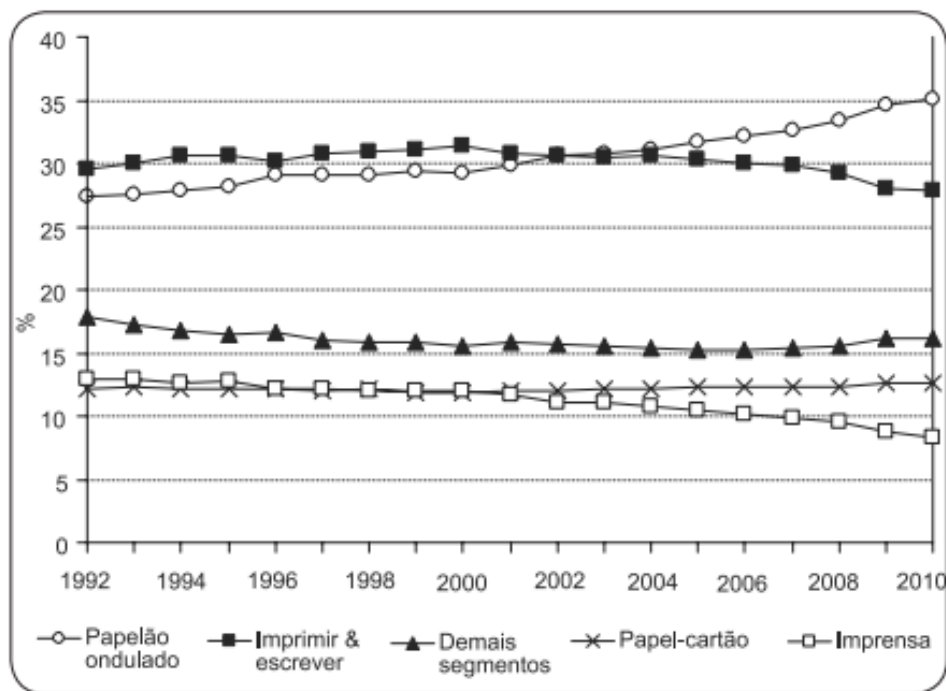


Gráfico 1- Consumo aparente de papéis para produção de papelão ondulado, por região

Segundo números do RISI, a demanda global de papéis para fabricação de papelão ondulado superou a demanda por papéis de imprimir e escrever em 2003, tornando-se o papel mais consumido no mundo. Essa tendência deve se acentuar, já que as perspectivas para os papéis de imprimir e escrever são negativas em função da concorrência com as mídias digitais, contrastando com as perspectivas favoráveis ao papelão ondulado, tais como maior produção industrial em países em desenvolvimento e crescimento do comércio internacional de mercadorias e alimentos como frutas e vegetais.



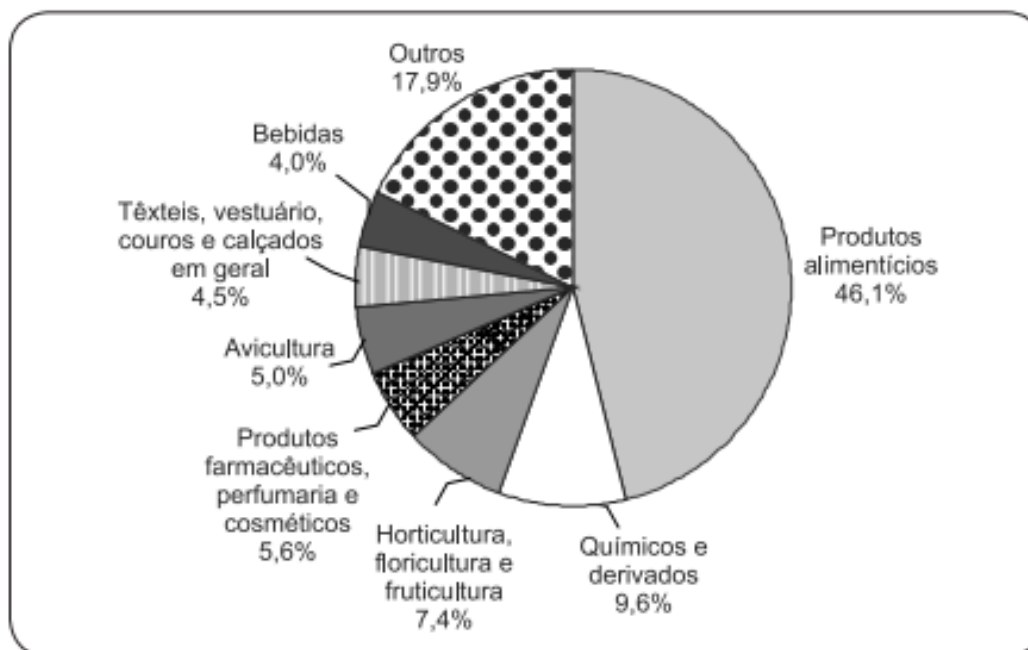
Fonte: RISI.

Gráfico 2 - Consumo aparente de papéis no mundo, por segmento.

No que diz respeito à produção, segundo a RISI, no mundo, a produção de papéis para a fabricação de papel ondulado acompanhou o ritmo da demanda, apresentando um crescimento médio anual no período de 1992 até 2013, de 3,9% a.a. Nos últimos anos, o crescimento mostrou aceleração semelhante. No Brasil esse crescimento foi mais acelerado, sendo de 5,3% a.a.

Expedições brasileiras de caixas, acessórios e chapas de papelão ondulado

A ABPO relatou que, analisando as vendas dos últimos cinco anos, que o crescimento médio no período de 2013 foi de 3,3% a.a. O Ano de 2012 foi um ano muito positivo para a indústria, com as vendas chegando a 3,1 milhões de toneladas, o que representou um expressivo aumento de 9,8% sobre 2009. Além disso, a maior parte da produção foi destinada ao ramo dos produtos alimentícios. Abaixo segue o gráfico da destinação setorial do papelão ondulado.



Fonte: ABPO.

Gráfico 3 - Destinação setorial das expedições de caixas, acessórios e chapas de papel ondulado no Brasil, em 2012

Perspectiva do mercado

O papelão ondulado vem ganhando destaque em relação a outros tipos de materiais, em especial o plástico, em função de sua sustentabilidade. A aprovação da lei para substituição das sacolas plásticas em estabelecimentos comerciais na cidade de São Paulo, que entraria em vigor a partir de janeiro de 2012, e o acordo assinado entre o governador de São Paulo e a Associação Paulista de Supermercados para a retirada de circulação de sacolas plásticas são exemplos dessa tendência, que representa uma oportunidade para o setor. Orsa e Irani são empresas que, aproveitando essa oportunidade, já passaram a produzir caixas de papelão ondulado direcionadas a supermercados [(Santi (2011))].

Análise do Ambiente Interno

- Qualidade e reconhecimento

A empresa atua no mercado de caixas de papelão há mais de 40 anos e se desenvolveu a partir da inovação e responsabilidade ambiental. A Papelones possui política ambiental seguindo requisitos legais e outros vinculados à preservação do meio ambiente, melhoria de reciclagem de produtos, minimização de riscos à saúde de colaboradores e prevenção à poluição.

- Marketing

Os produtos oferecidos pela empresa possuem qualidade inquestionável, entretanto há pouca variação dos mesmos, sendo a maior parte da produção voltada para o setor alimentícios. As caixas produzidas possuem preço

competitivo a partir do fornecimento de produtos com uma boa relação custo-benefício. Os produtos são customizados de acordo com a necessidade dos clientes. Como forma de aumentar o volume de vendas, a empresa possui representantes comerciais que constantemente estão em busca de clientes potenciais. Os representantes comerciais fornecem um “pacote teste” com variedade de tamanhos e funções para os clientes visitados, garantindo bom relacionamento dos representantes com os clientes e com a própria empresa. Além disso, nesse setor propagandas em rádio, televisão, outdoors e jornais não são fundamentais.

- Pesquisa e Desenvolvimento

Constantemente são realizadas investimentos em pesquisas a fim de aprimorar o produto para os clientes. A empresa também destina determinado montante em tecnologia para testes de materiais que possam reduzir impactos ambientais e custos. No entanto, a variedade de produtos é restrita devida capacidade tecnológica da indústria, requerendo novos equipamentos após novas pesquisas sobre um novo produto.

- Tecnologia

A empresa utiliza equipamentos e processos com padrões técnicos adequados que permitem a economia de recursos. Porém, quanto a logística de distribuição, possui pouco alcance no mercado nacional devido aos custos previstos para uma logística de transporte que é terceirizada.

- Sistema de Informações Gerenciais

O sistema SAP foi implementado na empresa visando uma integração dos processos, gerando informações dos processos operacionais suficientes e funcionais para influenciar tomadas de decisão gerencial.

- Estrutura Organizacional

A empresa possui hierarquia bem estruturada e descrição de cargos bem definida. Existe uma interação da gerência com o setor produtivo, permitindo que os funcionários apresentem suas ideias caso percebam a necessidade de melhora na produtividade da empresa. Também existe canal de ouvidoria, nos quais os funcionários podem fazer críticas e sugestões sem serem identificados.

- Programa de Capacitação

A empresa conta com treinamentos e palestras em parceria com instituições especializadas na qualificação de profissionais que atuam desde a fabricação até a comercialização das caixas de papelão ondulado. Também é oferecido aos funcionários e gestores conteúdos relevantes ao dia a dia.

- Gestão Financeira

Cada diretor faz o orçamento e controle de custos e despesas de sua determinada área, acompanhado do setor financeiro da empresa, garantindo

uma minimização dos gastos. A empresa possui boa gestão financeira dos recursos mantendo uma boa saúde financeira. E frente à expectativa de aumento na taxa de juros e também dos impostos no setor de embalagens, a empresa precisará administrar os custos de produção para não impactar significativamente no preço final do produto e manter a competitividade no mercado.

Premissas

Premissas Econômicas e Financeiras	
Em %	2014
Pop. Estado de São Paulo (milhões)	41,25
Pop. País (milhões)	198,7
% Var. PIB	1,68%
PIB US\$ (trilhões)	4,84
Renda per capita US\$	24065
% Inflação	6%
Valor nominal do salário mínimo	R\$ 724
% Reajuste do salário mínimo	6,78%
% Variação Cambial R\$/US\$	-3,51%
% Juros Captações Curto Prazo - AP	34,46%
% Juros captações longo prazo - AP	26,77%
% de custo de oportunidade	0,8966%
% IPI	3%
% CSSL	9%
% PIS	9,25%
% CONFINS	9,25%
% ICMS	12%

Análise SWOT

		Ameaças	Oportunidades
		C. Três maiores empresas detêm 41% da capacidade de papéis p/ todo o processo produtivo do papel ondulado	A. A tendência de crescimento do consumo do papel ondulado é grande B. Papel ondulado ganha destaque em relação ao plástico, em função da sustentabilidade
Pontos Fortes	1. Qualidade do produto 2. Preocupação ambiental	2.C. Permanecer com a terceirização da celulose para não enfrentamento com as grandes concorrentes 1.C. Garantir qualidade do fornecedor da celulose (processo produtivo) para permanecer com uma boa qualidade no papel ondulado	2.B. Ênfase no ganho de mercado onde o plástico não é mais usado. 1.2.A.B. Foco no marketing direto para melhor divulgação do produto com todos seus atributos e vantagens sustentáveis. 1.A.B. Incentivar expansão para a América Latina. 1.A. Propagar o nível de sucesso
Pontos Fracos	3. Pouca variedade de produtos 4. Distribuição limitada	3.C. Incentivar a criação de novos produtos (com formatos diferentes de caixa) cujas matérias primas sejam advindas de terceiros para não confrontar com o restante da capacidade de papel existente.	4.B. Incentivara venda do produto em regiões com maiores margem de lucro. E uma redução dos custos destinados à terceirização do transporte 3.A.B. Incentivar criação de novos modelos de papel ondulado, com foco na substituição dos produtos em plástico.

Objetivos de longo prazo

1. Aumentar a capacidade de produção em 25% da produção atual, dentro de 5 anos.
2. Expandir a carteira de clientes para três países da América Latina em até 3 anos, em regiões com alta probabilidade de margem de lucro.
3. Aumentar a variedade de produtos dentro de 2 anos através do desenvolvimento de pelo menos 1 modelo novo para cada segmento atingido pela empresa.
4. Reduzir em 5% os gastos com material desperdiçado por meio de aprimoramento da produção com técnicas sustentáveis no prazo de 1 ano.

Dados históricos do setor

Abaixo são apresentados dados referentes ao setor de papel e celulose que buscam descrever o atual panorama do mercado de embalagens de papelão ondulado.

Cenário atual em 2014:

As vendas domésticas de papelão ondulado alcançaram 264,833 mil toneladas em fevereiro, com alta de 5,88% na comparação anual, segundo boletim da Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO). Dados preliminares da entidade apontavam crescimento de 5,09% nessa base de comparação.

Em relação a janeiro, o boletim mostra queda de 0,51% na série com ajuste sazonal. Sem ajuste, o recuo em fevereiro foi de 4,65% — na prévia da ABPO, a retração nas expedições de chapas, placas e acessórios de papelão ondulado era de 5,36%.

Com esse desempenho, no primeiro bimestre, as vendas de papelão ondulado somaram 542,583 mil toneladas, com avanço de 3,67% frente ao registrado no mesmo intervalo de 2013. Dados preliminares indicavam alta de 3,29%.

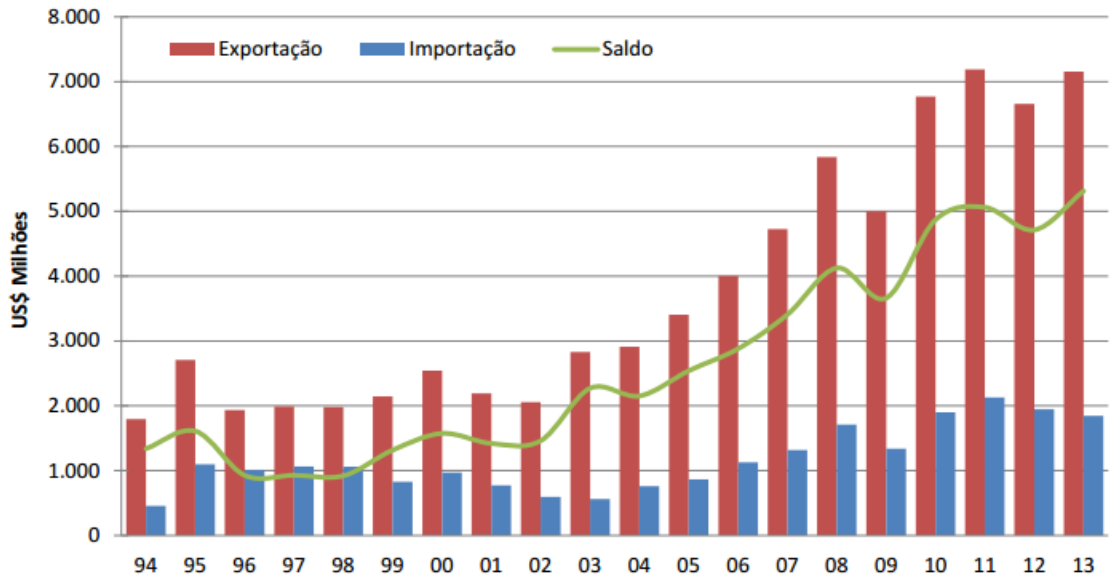
Para 2014, a ABPO projeta, inicialmente, crescimento de 3,5% a 4% nas vendas domésticas de papelão ondulado.

Segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), existem no país cerca de 220 empresas com atividades em 540 municípios localizados em de 18 estados. São 2,2 milhões de hectares de florestas plantadas para fins industriais e 2,9 milhões de florestas preservadas. As exportações desse setor somam um valor de U\$ 6,7 bilhões e seu saldo comercial é de U\$ 4,7 bilhões. Dessa forma, emprega-se 128 mil pessoas diretamente (indústria 79 mil, florestas 51 mil) e 640 mil pessoas de maneira indireta.

Os maiores produtores mundiais de papel e celulose em 2012 são:

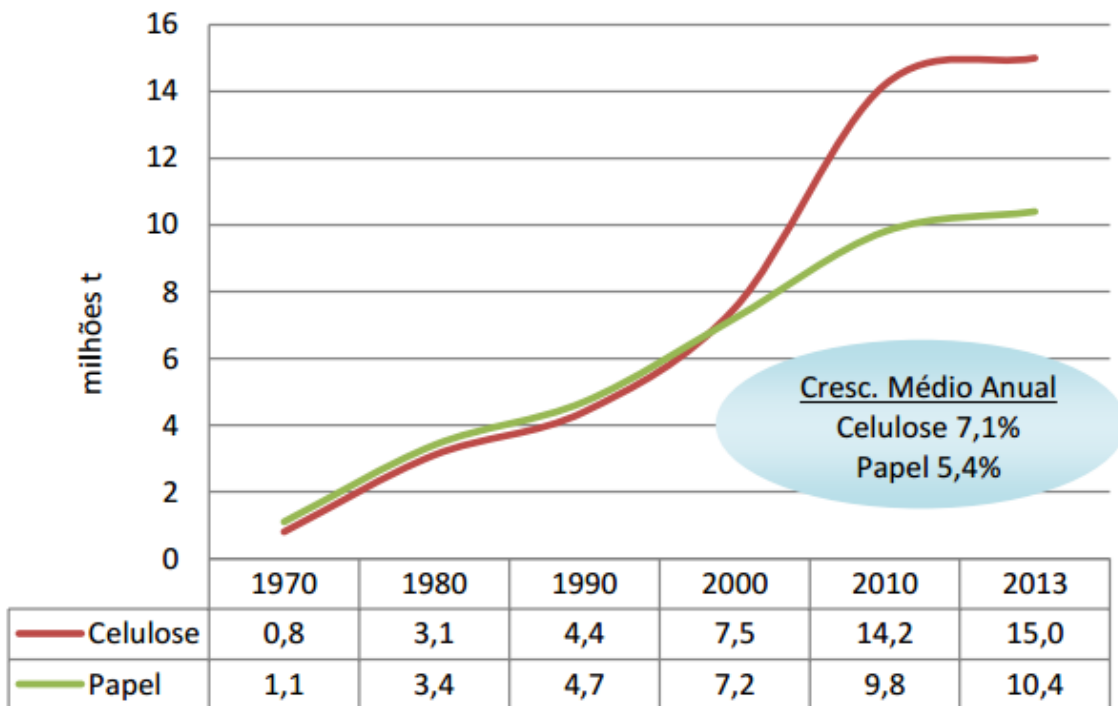
CELULOSE		PAPEL	
País	mil toneladas	País	mil toneladas
1. EUA	50.351	1. China	102.500
2. China	18.198	2. EUA	74.375
3. Canadá	17.073	3. Japão	26.083
4. Brasil *	13.977	4. Alemanha	22.630
5. Suécia	11.672	5. Suécia	11.417
6. Finlândia	10.237	6. Coreia do Sul	11.333
7. Japão	8.642	7. Canadá	10.751
8. Rússia	7.519	8. Finlândia	10.694
9. Indonésia	6.710	9. Brasil	10.260
10. Chile	5.155	10. Indonésia	10.247
11. Índia	4.095	11. Índia	10.242
12. Alemanha	2.636	12. Itália	8.664
Demais	10.376	Demais	90.789
TOTAL MUNDO	166.641	TOTAL MUNDO	399.985

A balança comercial do setor sofreu um grande avanço no período de 1994 a 2013.

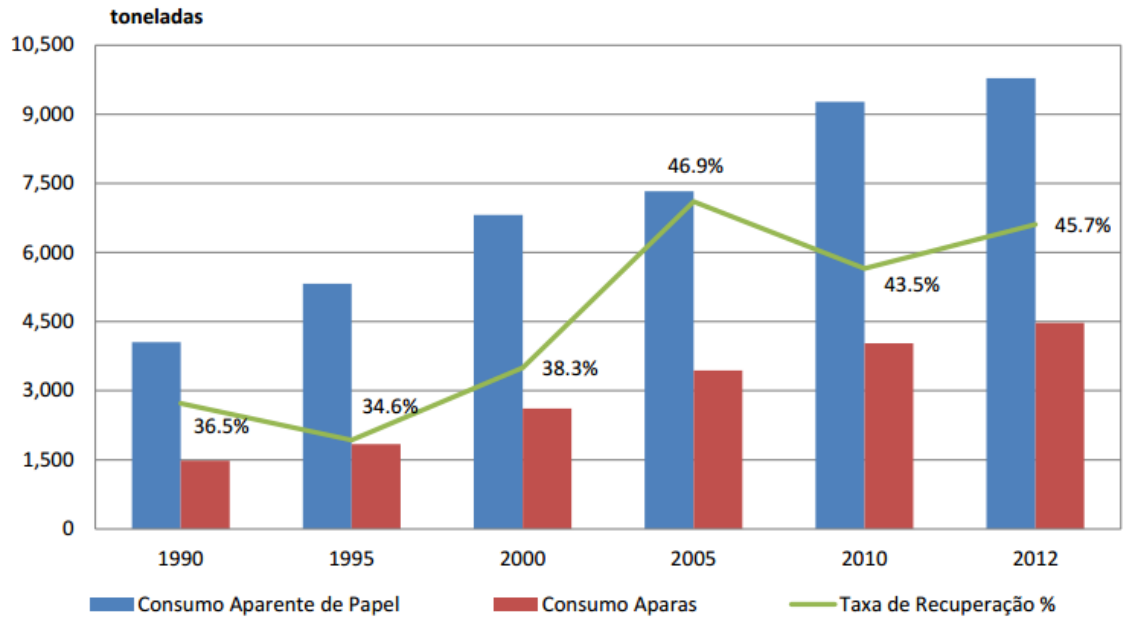


Fonte: SECEX

Produção Brasileira de Celulose e Papel



Taxa de recuperação de Papéis recicláveis



Vendas domésticas de Papel em 1.000 toneladas

Estratégia de Marketing e Vendas

- Aumentar a variedade dos produtos oferecidos aos clientes. Por exemplo, estruturar caixas para produtos químicos, além dos produtos alimentícios já abrangidos.
- Aumentar a quantidade de representantes comerciais em regiões com grande potencial de margem.
- Incentivar a busca por clientes em países da América Latina.
- Capacitar os representantes comerciais com treinamentos de venda e sobre as especificidades do produto oferecido.
- Atualização do CRM da empresa.
- Atualização do website da empresa, possibilitando encomendas online e um canal de ouvidoria.
- Participação em feiras e congressos nacionais e internacionais (países da fronteira brasileira) afim de expor os produtos para o público alvo adequado.
- Divulgação dos valores da empresa, principalmente a preocupação com a sustentabilidade, enfatizando o impacto positivo que o papelão exerce em função de outros materiais, como plástico e isopor.

Estratégias dos Stakeholders e Público Alvo

A Papelones LTDA é uma empresa que foca no público dos agricultores do Brasil de uma maneira geral, visando uma inserção dos seus produtos no mercado, dado que a empresa sofre concorrência nacionalmente.

Anteriormente, foi realizada uma pesquisa de satisfação, envolvendo clientes atuais com o objetivo principal de compreender a fidelização dos clientes com nossos produtos. Além de sanar nosso principal objetivo, pudemos reunir informações relevantes para melhor entendermos qual o perfil da nossa clientela.

Nosso público-alvo está segmentado numa parcela de agricultores e agricultores familiares. A agricultura familiar brasileira é extremamente diversificada; incluindo, tanto famílias que vivem e exploram minifúndios em condições de extrema pobreza, quanto os produtores inseridos no moderno agronegócio. Neste sentido, torna-se evidente que o desenvolvimento rural se realiza em duas vias de desenvolvimento humanas bastante distintas. Os que exercem as atividades agrícolas em família se diferenciam em relação à disponibilidade de recursos e à capacidade de geração de renda e riqueza. Diferenciam-se também, em relação às potencialidades e às restrições da disponibilidade de recursos, capacitação e aprendizado, que variam entre grupos e produtores, tendo em vista a atenção das Cooperativas, Associações e as próprias Secretarias de Agricultura.

Pesquisa de Satisfação

Tendo por objetivo avaliar o desempenho dos serviços da empresa, a qualidade dos produtos, a efetividade dos planos de marketing e a eficiência do setor de vendas, a Papelones S.A. criou uma pesquisa de satisfação para ser respondida por todos os clientes, anualmente. Esta pesquisa tem por objetivo ajudar a empresa a compreender os fatores que fortalecem os relacionamentos, impulsionam as vendas e geram lealdade por parte do cliente, e também auxiliar na definição de metas para tomada de decisões em curto e longo prazo.

Desta forma, aborda 7 pontos específicos/chaves, sendo eles:

1. Desempenho do serviço
2. Feedback do produto
3. Desempenho do setor de vendas
4. Desenvolvimento de novos produtos
5. Lealdade do cliente
6. Relatórios de gestão
7. Críticas e sugestões

Tendo por base a participação nas receitas líquidas, pode-se notar que a região sudeste e centro-oeste são a parte mais significativa da clientela da empresa. Desta forma, a pesquisa de satisfação terá mais peso para essas regiões, nas quais a participação da Papelones S.A. é mais intensa. Entretanto, as outras regiões brasileiras também responderão a pesquisa e terão suas respostas fortemente levadas em consideração para a criação de planos de ação.

Na criação do questionário foram utilizadas duas diferentes escalas:

- A escala numérica, que vai de 1 a 10, sendo que o cliente tem que avaliar não só a Papelones S.A. mas também os concorrentes do mesmo setor dos quais os clientes tiveram contato
- A escala de prioridade, que abrange cinco características. Ou seja, o cliente tem que ordenar as características (: Preço, qualidade, cumprimento de prazos, atendimento e integração com a empresa) por ordem de prioridade.

Abaixo, segue o questionário para pesquisa de satisfação elaborado pela Papelones S.A..

Pesquisa de Mercado

Segundo a Associação Brasileira de Papelão Ondulado (ABPO), 46,1% da destinação de caixas, acessórios e chapas de papelão ondulado no Brasil, vão para Produtos Alimentícios. Dessa forma, a Papelones LTDA possui uma linha de embalagens para caixas de legumes. Com isso, efetuou uma pesquisa de mercado baseada na quantidade consumida por região (Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste, Sul, Norte). A pesquisa de mercado foi baseado nas vendas da Papelones, relacionado com a demanda do mercado pelas regiões. Segundo a ABPO, o Sudeste é a região que tem maior mercado.

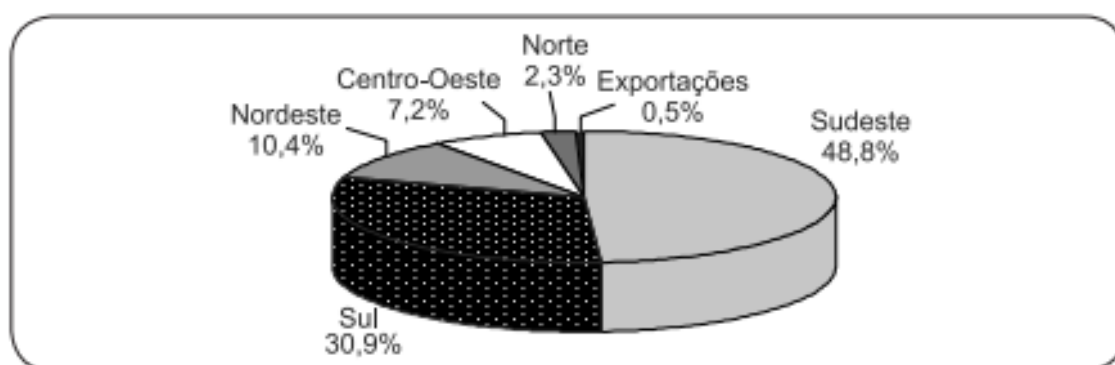


Gráfico 3 – Destinação regional das expedições de caixas, acessórios e chapas de papelão ondulado no Brasil, em 2010.

As estimativas das pesquisas são elaborados junto com a ABPO, que apresenta as seguintes premissas:

- As estimativas do mercado são elaboradas com base nas informações periódicas (mensais e anuais) de um grupo de empresas, sendo algumas (senão todas) consideradas pelos informantes como de caráter sigiloso. O recebimento e a manipulação desses dados por uma entidade externa de reconhecida idoneidade garantem a devida confiança e tranquilidade das empresas no fornecimento das informações.
- A FGV tem acesso a banco de dados econômicos inacessíveis ao público em geral, de modo a permitir maior precisão nas estimativas de mercado e na estruturação de uma base de dados mais confiável;e
- A FGV detém a devida *expertise*, demonstrada através da elaboração de séries de informações utilizadas, inclusive como dados básicos oficiais (caso dos indices de preço) no desenvolvimento de metodologias estatísticas que conduzam a estimativas de mercado de máxima precisão.

Dessa forma, a pesquisa foi atualizada baseada não só na Papelones, mas também em outras empresas da área.

Mix de Vendas Inicial e Mix de Venda segundo a Pesquisa
Mix de Vendas Inicial e Mix de Venda segundo a Pesquisa

MIX DE VENDAS ANO CORRENTE				
FATURAMENTO ANUAL				
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	PREÇO VENDA KG (R\$)	PREÇO VENDA UNIT. CX (R\$)	%
CAIXA PARA CENOURAS	609473	3,88	3,10	51,38%
CAIXA PARTA BATATAS	131777	3,88	1,94	11,11%
CAIXA PARA BETERRABAS	296500	3,88	2,72	25,00%
CAIXA PARA CHUCHU	148250	3,88	2,33	12,50%
FATUTAMENTO ANUAL	1186000	4599,3 milhões	4599,3 milhões	

MIX DE VENDAS SEGUNDO PESQUISA DE MERCADO				
FATURAMENTO ANUAL				
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	PREÇO VENDA KG (R\$)	PREÇO VENDA UNIT. CX (R\$)	%
CAIXA PARA CENOURAS	750000	3,88	3,10	60,63%
CAIXA PARTA BATATAS	72000	3,88	1,94	5,82%
CAIXA PARA BETERRABAS	330000	3,88	2,72	26,68%
CAIXA PARA CHUCHU	850000	3,88	2,33	6,87%
TOTAL SEGUNDO A PESQUISA	1237000	4800,00 milhões	4800,00 milhões	

MIX DE VENDAS ANO CORRENTE				
CUSTOS TOTAIS				
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	CUSTO KG (R\$)	CUSTO UNIT. CX (R\$)	%
CAIXA PARA CENOURAS	609473	2,42	1,94	51,38%
CAIXA PARTA BATATAS	131777	2,42	1,21	11,11%
CAIXA PARA BETERRABAS	296500	2,42	1,69	25,00%
CAIXA PARA CHUCHU	148250	2,42	1,45	12,50%
TOTAL	1186000	2870,60 milhões	2870,60 milhões	

MIX DE VENDAS SEGUNDO A PESQUISA DE MERCADO				
CUSTOS TOTAIS				
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	CUSTO KG (R\$)	CUSTO UNIT. CX (R\$)	%
CAIXA PARA CENOURAS	750000	2,42	1,94	60,63%
CAIXA PARTA BATATAS	52000	2,42	1,21	5,82%
CAIXA PARA BETERRABAS	330000	2,42	1,69	26,68%
CAIXA PARA CHUCHU	850000	2,42	1,45	6,87%
TOTAL	1237000	2993,80 milhões	2993,80 milhões	

MIX DE VENDAS SEGUNDO A PESQUISA DE MERCADO					
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ANO CORRENTE					
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	CUSTO UNIT. CX (R\$)	PREÇO VENDA UNIT. CX (R\$)	%	MA
CAIXA PARA CENOURAS	609473	1,94	3,10	51,38%	

CAIXA PARTA BATATAS	131777	1,21	1,94	11,11%	
CAIXA PARA BETERRABAS	296500	1,69	2,72	25,00%	
CAIXA PARA CHUCHU	148250	1,45	2,33	12,50%	
TOTAL	1186000	2870,60 milhões	4599,3 milhões		1728

MIX DE VENDAS SEGUNDO A PESQUISA DE MERCADO					
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO SEGUNDO A PESQUISA					
PRODUTOS VENDIDOS - CX PARA LEGUMES	QUANT. ANUAL KG	CUSTO UNIT. CX (R\$)	PREÇO VENDA UNIT. CX (R\$)	%	MA
CAIXA PARA CENOURAS	750000	1,94	3,10	60,63%	
CAIXA PARTA BATATAS	52000	1,21	1,94	5,82%	
CAIXA PARA BETERRABAS	330000	1,69	2,72	26,68%	
CAIXA PARA CHUCHU	850000	1,45	2,33	6,87%	
TOTAL	1237000	2993,80 milhões	4800,00 milhões		1,80

TIPO DE CAIXA DE LEGUME	PESO MEDIO DA CX
CAIXA DE CENOURA	800 gramas
CAIXA DE BATATA	500 gramas
CAIXA DE BETERRABA	700 gramas
CAIXA DE CHUCHU	600 gramas

TIPO DE CAIXA - % VENDAS POR REGIÃO - ANO CORRENTE					
TIPO	NORDESTE	SUDESTE	CENTRO-OESTE	SUL	NOR
CAIXA DE CENOURA	8%	48%	38%	1%	
CAIXA DE BATATA	22%	41%	14%	20%	
CAIXA DE BETERRABA	7%	58%	29%	6%	
CAIXA DE CHUCHU	4%	20%	33%	32%	

TIPO DE CAIXA - % VENDAS POR REGIÃO - APÓS PESQUISA					
TIPO	NORDESTE	SUDESTE	CENTRO-OESTE	SUL	NOR
CAIXA DE CENOURA	5%	52%	40%	1%	
CAIXA DE BATATA	19%	46%	19%	13%	
CAIXA DE BETERRABA	4%	61%	32%	2%	
CAIXA DE CHUCHU	4%	16%	25%	38%	

Conclusão da Pesquisa

A finalidade da pesquisa foi obter dados a fim de incentivar uma possível expansão do público alvo. Os principais resultados analisados foram as margens de contribuição unitária de cada produto, a fim de encontrar aquele que tivesse maior margem. Através dos dados pode-se então observar que as

caixas de cenoura e beterraba são os produtos que possuem margem mais elevada e, portanto, buscar um aumento nas vendas destes poderia ser uma opção para aumentar a receita.

Para as caixas de cenoura e beterraba, segundo a pesquisa, o foco não deve sair das regiões sudeste e centro oeste, visto que continuam a apresentar elevadas porcentagem de venda. Entretanto, deve-se observar que há uma oportunidade da expansão das vendas das caixas de chuchu na região sul, visto que o produto possui uma boa margem de contribuição unitária (\$0,88) e uma elevada porcentagem de vendas na região sul (38%) segundo a pesquisa.

Para atingir ainda mais este público, a Papelones irá focar em desenvolver uma linha específica para as caixas de cenoura e beterraba, a fim de criar um padrão personalizado de venda para estas regiões.

Outra estratégia será ampliar a divulgação da linha de caixas de chuchu, através de representantes comerciais, para empresas do setor de agricultura da região sul, principalmente produtoras de legumes.

A Papelones acredita que dessa forma será possível ampliar a receita não apenas através da venda, mas também da fidelização de novos clientes.

Pesquisa de satisfação

Tendo por objetivo avaliar o desempenho dos serviços da empresa, a qualidade dos produtos, a efetividade dos planos de marketing e a eficiência do setor de vendas, a Papelones S.A. criou uma pesquisa de satisfação para ser respondida por todos os clientes, anualmente. Esta pesquisa tem por objetivo ajudar a empresa a compreender os fatores que fortalecem os relacionamentos, impulsionam as vendas e geram lealdade por parte do cliente, e também auxiliar na definição de metas para tomada de decisões em curto e longo prazo.

Desta forma, aborda 7 pontos específicos/chaves, sendo eles:

- ✓ Desempenho do serviço
- ✓ Feedback do produto
- ✓ Desempenho do setor de vendas
- ✓ Desenvolvimento de novos produtos
- ✓ Lealdade do cliente
- ✓ Relatórios de gestão
- ✓ Críticas e sugestões

Tendo por base a participação nas receitas líquidas, pode-se notar que a região sudeste e centro-oeste são a parte mais significativa da clientela da empresa. Desta forma, a pesquisa de satisfação terá mais peso para essas regiões, nas quais a participação da Papelones S.A. é mais intensa. Entretanto, as outras regiões brasileiras também responderão a pesquisa e terão suas respostas fortemente levadas em consideração para a criação de planos de ação.

Na criação do questionário foram utilizadas duas diferentes escalas:

- A escala numérica, que vai de 1 a 10, sendo que o cliente tem que avaliar não só a Papelones S.A. mas também os concorrentes do mesmo setor dos quais os clientes tiveram contato
- A escala de prioridade, que abrange cinco características. Ou seja, o cliente tem que ordenar as características (: Preço, qualidade, cumprimento de prazos, atendimento e integração com a empresa) por ordem de prioridade.

Abaixo, segue o questionário para pesquisa de satisfação elaborado pela Papelones S.A..

nome:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Telefone:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>

Solicitamos que seja respondido o questionário abaixo, para que possamos corrigir possíveis falhas e melhorar nossos produtos e serviços. Se a nota conferida a determinado item for inferior a 5, favor acrescentar suas sugestões/críticas.

QUESTIONÁRIO	Embrart	Concorrência
1 - Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
2 - Qualidade dos produtos:		
• - Resistência da embalagem	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
• - impressão	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
• - colagem	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
3 - Atendimento:		
• -Recepcionista	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
• - Suporte de Vendas	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
• - Expedição	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
4 - A frequência de contato/visitas dos nossos consultores está adequado às suas necessidades.	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
5 - Quando efetuada alguma reclamação ao Consultor de Vendas, você obtém às soluções/correções.	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
6 - Quanto ao serviço de transporte (entrega) os produtos são manuseados corretamente?	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
7 - Qual é o grau de confiabilidade da sua empresa com o seu fornecedor de embalagens.	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>
8 - Você é atendido com agilidade quando solicita um desenvolvimento de nova embalagem?	<input type="text" value="nota"/>	<input type="text" value="nota"/>

Coloque em grau de importância para sua empresa os seguintes quesitos na compra de embalagens: Preço, Qualidade, Cumprimento do Prazo de entrega, Atendimento, Integração com a Empresa.

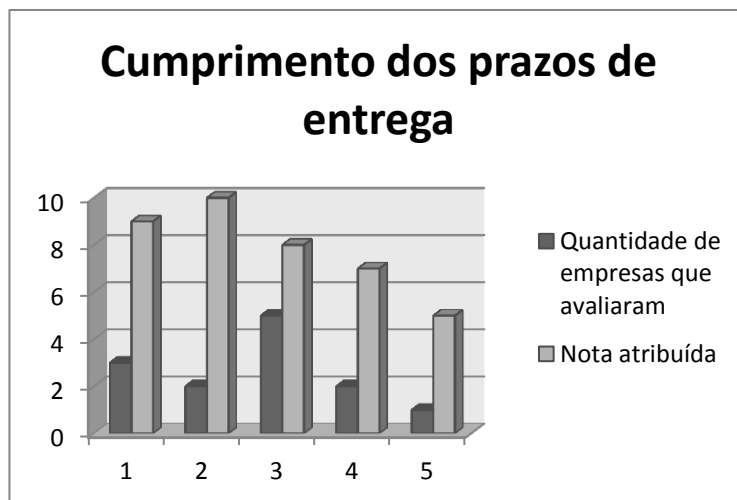
Primeiro	<input type="text" value="Preço"/>
Segundo	<input type="text" value="Preço"/>
Terceiro	<input type="text" value="Preço"/>
Quarto	<input type="text" value="Preço"/>
Quinto	<input type="text" value="Preço"/>

RESPOSTAS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO:

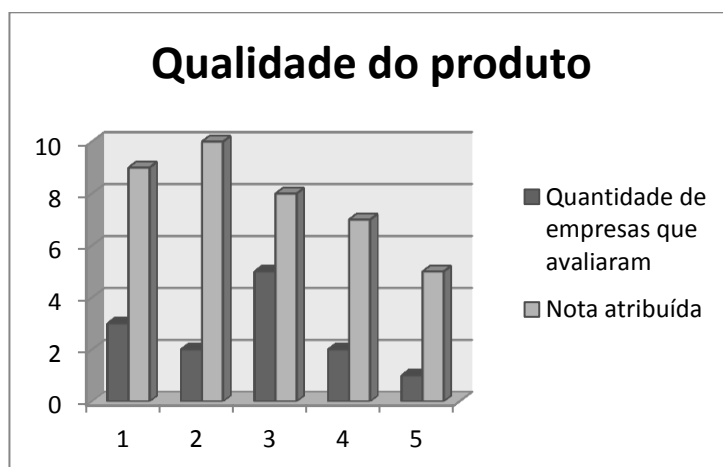
A pesquisa foi respondida, ao todo, por 13 empresas. Todas as respostas foram tabuladas a fim de gerarem gráficos para uma melhor visualização dos resultados.

Os gráficos abaixo seguem a ordem das perguntas:

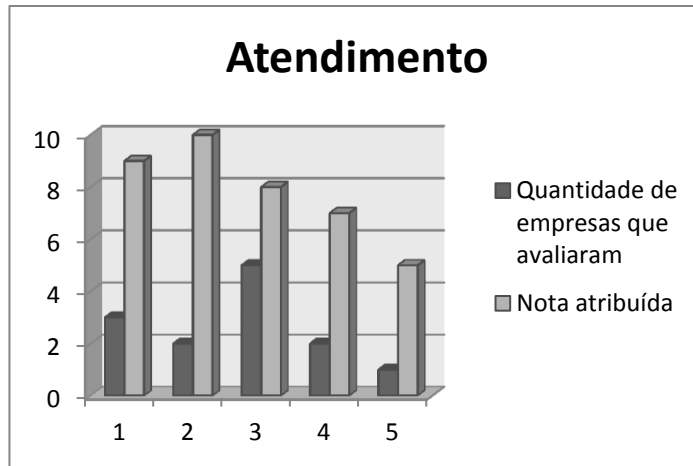
Pergunta 1:



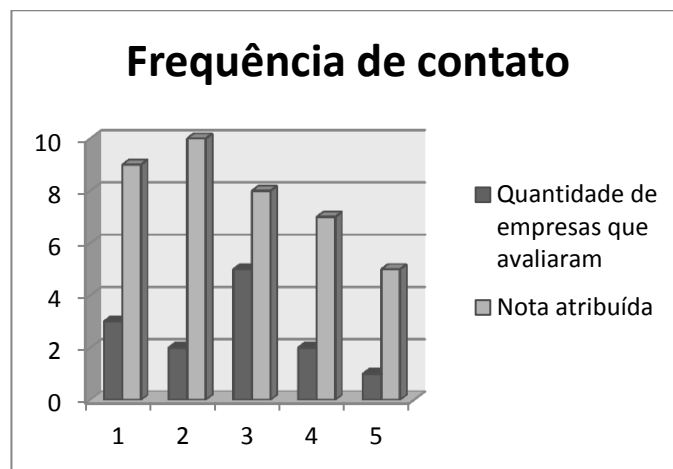
Pergunta 2:



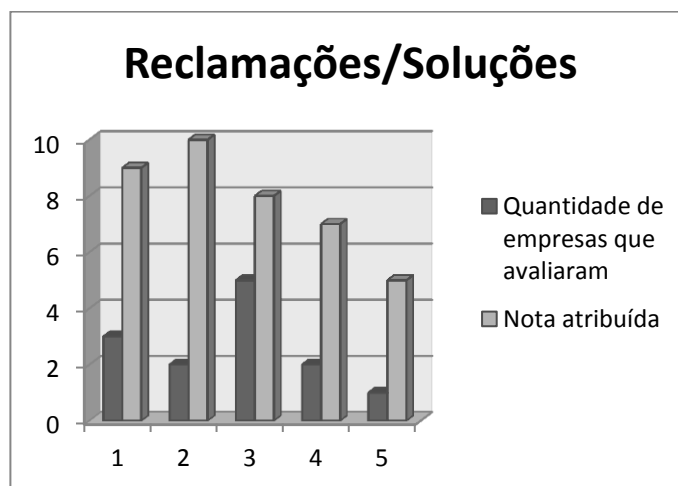
Pergunta 3:



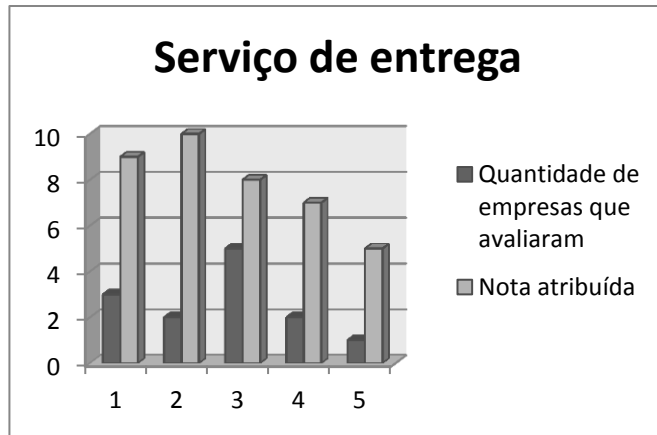
Pergunta 4:



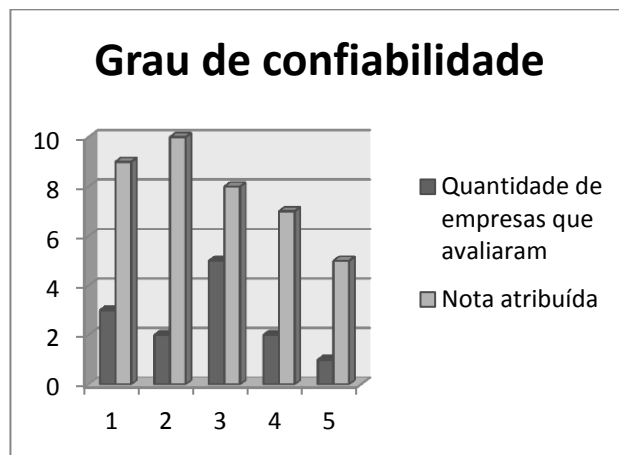
Pergunta 5:



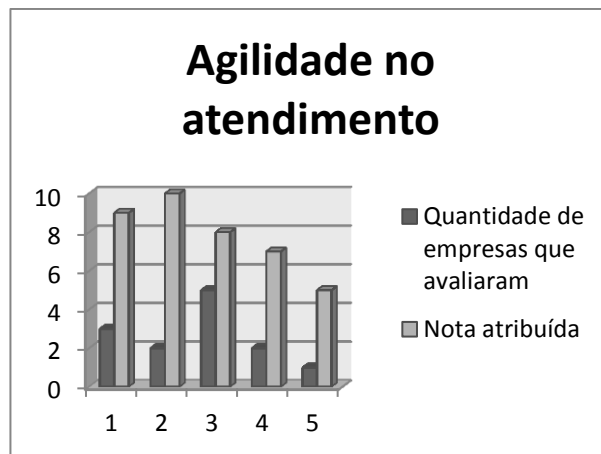
Pergunta 6:



Pergunta 7:



Pergunta 8:



Pergunta 9:

Ordem de prioridade prevalecida

Qualidade	70,06%
Cumprimento de prazos	58,64%
Preço	64,19%
Atendimento	76,81%
Integração com a empresa	87,33%