

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
LOTÉERICA ESTRELA

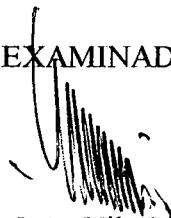
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ANTONIO ALÉCIO PEREIRA

Florianópolis, junho de 1997.

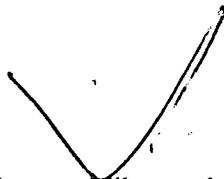
Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10 ao aluno Antonio Alécio Pereira na disciplina Estágio Supervisionado obrigatório - CAD 5401.

BANCA EXAMINADORA:



Professor: João Nilo Linhares

Presidente



Professor: Gilberto de Oliveira Moritz

Membro



Professor: Mauricio Fernandes Pereira

Membro

A simplicidade exige uma utilização muito maior da inteligência.

Roberto Duailibi e Harry Simonsen Jr.

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer às diversas pessoas que, no decorrer da elaboração deste trabalho, se mostraram interessadas, estimulando, criticando e dando idéias.

O professor Westrupp e a professora Liane fizeram-me reconhecer a validade de um trabalho feito com uma empresa de pequeno porte; o professor Maurício Pereira, com paciência e dedicação, conseguiu me envolver em direção a um trabalho verdadeiro, de uso prático, e não apenas para merecer o diploma; e outros professores que, em menor escala, sempre dedicaram um minuto que fosse do seu precioso tempo.

E, principalmente, a minha esposa Meri e minha filha Amanda, por terem sempre me acompanhado pacientemente nas horas dedicadas aos estudos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3 OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo geral.....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
3.3 Avaliação dos objetivos.....	13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	15
4.1 Um breve histórico.....	15
4.2 Conceito.....	15
4.3 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico.....	17
4.4 Etapas do processo de planejamento estratégico.....	18
4.4.1 Análise conjuntural.....	18
4.4.2 Diagnóstico estratégico.....	18
4.4.2.1 Identificação das expectativas e desejos.....	19
4.4.2.2 Filosofia empresarial.....	19
4.4.2.3 Análise interna.....	20
4.4.2.4 Análise externa.....	21
4.4.3 Missão.....	22
4.4.4 Políticas.....	22
4.4.5 Objetivos e metas.....	23
4.4.6 Ações estratégicas.....	24
4.4.6.1 Conceito de estratégia.....	24

4.4.6.2 Tipos de estratégia	24
4.4.7 Implantação controle e avaliação	25
4.4.7.1 Implantação	25
4.4.7.2 Controle e avaliação	26
5 METODOLOGIA	27
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	29
6.1 Análise conjuntural	29
6.2 Diagnóstico estratégico	30
6.2.1 Identificação das expectativas e desejos	30
6.2.2 Filosofia empresarial	31
6.2.3 Análise interna	31
6.2.3.1 Marketing	31
6.2.3.2 Finanças	33
6.2.3.3 Produção	33
6.2.3.4 Recursos humanos	34
6.2.4 Análise externa	34
6.2.4.1 Tecnologia	34
6.2.4.2 Governo	35
6.2.4.3 Sindicato	35
6.2.4.4 Comunidade	36
6.2.4.5 Definição de mercado	36
6.2.4.6 Concorrentes	36
6.2.4.7 Fornecedores	38
6.3 Definição da missão	38
6.4 Definição de políticas	38
6.5 Objetivos e metas	39
6.5.1 Definição dos objetivos e metas	39

6.6 Ações estratégicas.....	39
6.7 Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas	44
6.8 Resumo da situação financeira.....	45
6.8.1 Em janeiro de 1997.....	45
6.8.2 Situação prevista para janeiro/98	46
6.9 Implantação	47
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo 1 - Loteria Federal.....	53
Anexo 2 - Loteria Federal Instantânea	54
Anexo 3 - Mega-Sena.....	55
Anexo 4 - SuperSena.....	56
Anexo 5 - Quina.....	57
Anexo 6 - Loteria Esportiva	58
Anexo 7 - Modelo de Máquina Xerox 5021	59
Anexo 8 - Orçamento Plano de Mídia para Rádio	60
Anexo 9 - Rateio Loteria Federal.....	62
Anexo 10 - Rateio Loteria Federal Instantânea	63
Anexo 11 - Rateio Loteria Esportiva	64
Anexo 12 - Rateio Quina, SuperSena e Mega-Sena.....	65

SINOPSE

O presente trabalho consiste em um relatório sobre o trabalho de estágio desenvolvido durante o primeiro semestre do ano de 1997, na Lotérica Estrela Ltda.

O estágio foi desenvolvido da seguinte forma:

- * dentro da empresa, com levantamento de dados sobre faturamento, vendas, funcionários e clientes, através de experiência pessoal, pesquisa documental, observação e entrevistas informais e pouco estruturadas; e
- * fora da empresa, pesquisando dados com a Caixa Econômica Federal, Sindicato, concorrentes e Prefeitura.

O trabalho apresenta um diagnóstico da análise interna e externa da empresa, seguindo com a definição da missão, políticas, objetivos e metas que devem ser alcançadas com a implementação das ações estratégicas propostas.

Os objetivos são: conquistar a liderança do mercado, capacitar a empresa para prestar outros serviços e realizar um programa de propaganda e divulgação.

As principais ações estratégicas para se atingir esses objetivos foram: informatizar a Lotérica, continuar com comissionamento a funcionários, colocar serviços de xerox, plastificação e encadernação, instalar máquinas de auto-atendimento para refrigerantes e bonequinos e destinar verba mensal para propaganda local.

Ao final deste trabalho, chegou-se a conclusão que com as ações estratégicas implantadas, deve aumentar consideravelmente o faturamento e o lucro da Lotérica atingindo os objetivos pretendidos.

1 INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho de estágio deu-se na Lotérica Estrela Ltda, que é uma permissionária da Caixa Econômica Federal (CEF), autorizada a vender bilhetes de loterias Federal e Instantâneas (anexos 1 e 2), comercializar as loterias de prognósticos, que são: Loteria Esportiva, Quina, Supersena e Mega Sena (anexos 3,4,5,6 e 7), além de comercializar produtos conveniados que, no momento, são os Títulos de capitalização Papa Tudo e Telesena. Também, através de convênio, cobrar contas de luz, água, telefone, habitação, Carnê Baú da Felicidade e Carnê Casa Feliz.

A Lotérica Estrela está estabelecida na Av. Presidente Kennedy, 361, sala 02, no bairro Campinas, na cidade de São José. Existe há 9 anos, sendo que, em outubro de 1995, mudou de dono, Razão Social e C.G.C., porém continuou com a mesma permissão da CEF e não chegou a interromper suas atividades passando apenas para uma nova sala a 50 metros de distância da anterior. Tem atualmente dois funcionários, um faturamento razoável e situação financeira estável.

O referido trabalho abrangeu as principais áreas da Administração, como: Marketing, Finanças e Recursos Humanos, direcionando para a elaboração de um planejamento estratégico, que tem como principal objetivo manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

Primeiramente apresentou-se o problema que determinou o trabalho e, em seguida, foram definidos os objetivos a serem atingidos.

O trabalho contempla também um estudo sobre o assunto, baseado em referências bibliográficas de diversos autores, e a metodologia utilizada para a sua realização.

A seguir, apresenta-se uma análise do ambiente interno e externo da empresa, a definição da missão, de políticas, de objetivos e de metas que culminam com a determinação de ações estratégicas que terão abrangência pelo prazo aproximado de três anos. Por fim, conclui-se apresentando as considerações finais.

2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O ramo de loterias sempre desfrutou da tranquilidade de um setor totalmente controlado pelo governo, com poucos concorrentes e grande faturamento, sendo considerado um comércio de lucro garantido.

Atualmente, entretanto, têm surgido concorrentes indiretos, como bingos, jogos por telefone e um aumento considerável do número de casas lotéricas. Além disso, sente-se o reflexo da crise do país, com a diminuição do faturamento, agravada com a posição da CEF de não fazer propaganda há mais de três anos, e com a costumeira intervenção do Congresso Nacional, que não resiste a tentação de, esporadicamente, mexer no rateio das loterias; alterando a comissão dos lotéricos, que já foi de 12% e hoje está em 9%. Também houve a perda financeira com o fim da inflação, já que há um período entre a arrecadação e o repasse do dinheiro para a CEF.

Como, hoje em dia, o setor de jogos está cada vez mais liberado e há perspectiva de liberar mais ainda, a empresa também sente o problema de estar atrelada, via permissão, a uma estatal, tão lenta e burocrática quanto o seu tamanho, e com regras enfadonhas que lembram o tempo da ditadura militar.

Tendo em vista o exposto acima, acha-se apropriado o momento para desenvolver um trabalho de planejamento estratégico, preparando a empresa para enfrentar os problemas maiores que estão por vir, aumentando o leque de serviços oferecidos e aproveitando a disponibilidade de recursos da empresa para investimento.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa Lotérica Estrela, com abrangência temporal de 3 anos.

3.2 Objetivos específicos:

- 1 - analisar a conjuntura do mercado em que a empresa está inserida;
- 2 - pesquisar os desejos e expectativas dos funcionários da empresa, bem como a filosofia empresarial da Lotérica;
- 3 - diagnosticar os pontos fortes e fracos da empresa;
- 4 - identificar oportunidades de expansão de mercado;
- 5 - verificar possibilidade de comercialização de outros produtos e/ou serviços na empresa;
- 6 - determinar ações estratégicas para manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

3.3 Avaliação dos objetivos

Com o término do trabalho de conclusão de estágio, pode-se dizer que os objetivos propostos foram alcançados na sua totalidade.

A análise da conjuntura econômica do mercado de loterias, juntamente com a análise dos concorrentes, propiciou a realização de um diagnóstico dos pontos fortes e fracos da empresa.

Após pesquisa das expectativas dos funcionários e da filosofia empresarial da Lotérica, conseguiu-se identificar as oportunidades de expansão de mercado e verificou-se da possibilidade de comercializar outros produtos e serviços.

Esses objetivos culminaram na determinação de ações estratégicas que devem manter a empresa competitiva no mercado em que atua, conforme estão demonstrados em quadros comparativos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

4.1 Um breve histórico

É muito difícil identificar desde quando se usa o termo planejamento e o termo estratégia, separadamente. A estratégia sempre esteve ligada à arte militar (Gaj.,1987) e planejamento sempre fez parte do vocabulário.

A estratégia se tornou termo usual no mundo dos negócios nas décadas de 60 e 70, devido à instabilidade econômica, maior concorrência e desenvolvimento tecnológicos, e ao processo utilizado para formular essa estratégia chamou-se de Planejamento Estratégico (Gaj. 1987).

Nas décadas de 70 e 80 foi produzida uma vasta bibliografia sobre planejamento estratégico, seus conceitos e características que serão discutidos no próximo tópico de fundamentação teórica.

4.2 Conceito

Tem-se, na literatura, um grande número de autores tratando de planejamento estratégico e apresentando conceitos que, apesar de muito parecidos, têm destaques ou enfoques diferentes. A abrangência do tema pode ser observada no conceito a seguir.

“Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante das oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam” (Cobra, 1989,p.13).

Oliveira (1993) destaca o planejamento estratégico como um “processo” que visa estabelecer um futuro desejado e os caminhos e meios de torná-los realidade. Santos (1992)

também define como “processo” para ampliar a possibilidade de alcançar os resultados futuros desejados.

Uma ênfase na “metodologia gerencial” que determine a direção a ser tomada pela empresa e que vise o maior grau de interação com o ambiente, é dado por Kotler (1975).

Vasconcelos Filho (1985) explica com muita clareza, o que é e o que não é planejamento estratégico, com algumas comparações do tipo:

- é prospecção e não projeção;
- é antecipação e não improvisação;
- é antevisão e não adivinhação;
- é adaptação e não casuísmo.

Além disso, é participativo, faz acontecer, pensa no ambiente, é flexível, é dinâmico, é abrangente, é eficiente e eficaz e é qualitativo e quantitativo (Vasconcelos Filho, 1985).

Aumentar o conhecimento sobre o ambiente externo e fatores que afetam direta ou indiretamente a organização, estabelecendo uma direção futura para seus negócios é o diferencial do moderno conceito de planejamento estratégico (Vasconcelos Filho e Machado, 1982), sendo aí, consideradas as constantes e mais freqüentes mudanças que ocorrem nos dias de hoje, servindo, como exemplo, as transformações tecnológicas.

Para entendê-lo bem, deve-se identificá-lo como um sistema cíclico, de onde teríamos a formulação da teoria para ter posteriormente, uma ação política, chegando em uma realidade que, após uma análise e explicação, retornaria à teoria, onde poderia ser formulada em virtude dos passos anteriores e passando para os seguintes, alternando-os conforme a nova experiência e assim sucessivamente (Santos, 1992).

Apesar de planejamento estratégico não ser sinônimo de planejamento a longo prazo (Vasconcelos Filho e Machado, 1982), deve-se ter sempre em mente que o planejamento estratégico só é viável se, entre outras coisas, estiver voltado para o ambiente externo e para o mercado, prevendo alterações e mudanças no ambiente e antecipando-se aos concorrentes, aproveitando as oportunidades resultantes (Gracioso, 1990). Portanto, é um processo gerencial, estabelecido pelos maiores níveis hierárquicos da empresa, sob os quais recai a responsabilidade maior de decidir os caminhos a serem seguidos, após exames de

seus pontos fortes e fracos, cuidando das ameaças e tirando proveito das oportunidades que surgem, voltando-se para o alcance de resultados (Vasconcelos Filho e Machado, 1982).

É exigência principal, para qualquer empresa que pense em implementar um planejamento estratégico, uma total participação e envolvimento da alta administração e a devida preparação da estrutura organizacional de modo a poder realizar constantes seleções de alternativas e avaliações e reavaliações do processo (Santos, 1992).

A devida importância ao ambiente interno da empresa foi observado por Santos (1992), quando destaca a indispensável participação dos funcionários e a análise e prática do procedimento operacional das empresas, como fator decisivo na implantação do planejamento estratégico.

Sem querer esgotar o assunto, o que seria impossível, Vasconcelos Filho e Machado (1982) conseguiram reunir o pensamento de grande número de autores quando explicam que planejamento estratégico realmente não é uma simples modificação de sistemas, técnicas e processos existentes nas empresas. É sim mudanças e conquistas organizacionais, uma nova forma de comportamento e uso de modernas técnicas de controle e avaliação.

4.3 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

Uma grande vantagem do planejamento estratégico é que ele define o que a empresa espera conquistar e onde quer chegar (Oliveira, 1993), facilitando a previsão de problemas futuros, dando condições aos administradores de enfrentá-los antes de tomarem grandes proporções e, como é um processo que necessita do esforço da organização em todos os níveis, acaba favorecendo a participação de todos no sucesso da empresa (Finckler, Pereira e Cunha, 1995).

Outra vantagem é que pode ser aplicado em empresas de qualquer porte (Vasconcelos Filho e Machado, 1987). E como é um plano particular para cada empresa e não pode ser comprado pronto, a empresa acaba se descobrindo, ou seja, passa e se conhecer melhor, sendo que é um plano mutável, que leva em consideração as alterações ambientais que venham a ocorrer, corrigindo e se ajustando no decorrer do tempo (Vasconcelos Filho, 1985).

Como desvantagens do processo de planejamento estratégico (Keeney, apud Oliveira, 1993) cita a questão da existência de múltiplos e diferentes objetivos na empresa, objetivos esses algumas vezes intangíveis, e a influência de diferentes grupos de poder com valores e atitudes diferenciadas. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas, e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas.

Além disso, para sua implantação necessita a contratação de profissionais competentes, realização de pesquisa de mercado e treinamento de pessoal, o que requer dispêndio de tempo e dinheiro, fator esse que pode inviabilizar a sua implantação (Finckler, Pereira e Cunha, 1995).

4.4 Etapas do processo de planejamento estratégico

4.4.1 Análise conjuntural

A análise conjuntural tem como objetivo principal possibilitar a convivência da empresa em meio aos aspectos econômicos e intervenções governamentais, através de normas, portarias, medidas provisórias e leis que afetam direta ou indiretamente as organizações e o ambiente no qual ela está inserida.

Em um mesmo período, algumas empresas alcançam o sucesso, enquanto outras encontram o fracasso e, salvo raras exceções, isto acontece por causa de posicionamentos estratégicos mais adequados em relação aos fatos econômicos e legais, como: a inflação, as taxas de juros, poupança e investimentos (Santos, 1992).

4.4.2 Diagnóstico estratégico

Nesta etapa, deve-se determinar como se está hoje, ou seja, qual a situação da empresa no momento. Segundo Oliveira (1993), esse estudo pode ser dividido em:

4.4.2.1 Identificação das expectativas e desejos

Identificar quais são as expectativas e desejos dos donos, sócios, acionistas, conselheiros e/ou elementos da alta direção da empresa é de máxima importância para seu diagnóstico, pois são elas que delineiam o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

4.4.2.2 Filosofia empresarial

É natural ouvir empresários falarem que “nossa filosofia é assim”, ou “essa não é nossa filosofia”. Então, é necessário que seja esclarecido nas organizações o que é filosofia empresarial e quais são essas “nossas” filosofias.

O significado mais utilizado e mais bem definido é que filosofia empresarial são as crenças básicas que os funcionários devem ter, e sob as quais devem desempenhar e dirigir seu trabalho (Vasconcelos Filho e Machado, 1982).

Vasconcelos Filho (1985) afirma que é preciso ter definida a filosofia da empresa para servir de pano de fundo na orientação do trabalho em todos os níveis.

As crenças básicas variam de empresa para empresa, porém, segundo Vasconcelos Filho e Machado (1982), existem cinco que são mais frequentes nas empresas de sucesso:

- a manutenção da ética nos relacionamentos internos e externos;
- as decisões devem ser baseadas em fatos para o processo decisório;
- a empresa deve estar ajustada com as forças que atuam no seu ambiente;
- as pessoas devem ser analisadas com base em seu desempenho e não em traços pessoais ou educação; e
- a empresa deve ser administrada com a visão de urgência competitiva.

Outras crenças básicas podem e devem compor a filosofia empresarial, dependendo de suas características particulares, tamanho, ramo, etc., basta para isso terem força suficiente para se tornarem diretrizes para a ação.

4.4.2.3 Análise interna

A análise interna da empresa tem como objetivo destacar os seus pontos fortes e fracos e tem como perspectiva realizar comparações com os concorrentes do seu setor de atuação.

Além dos pontos fortes e fracos, deve-se também levar em conta os pontos neutros, que são aqueles que no momento não são nem considerados como qualidade e nem como deficiência para a empresa, mas como o planejamento não é estático e sim dinâmico, com o tempo esses pontos neutros vão ser enquadrados como fortes ou fracos (Oliveira, 1993).

Para se estabelecer os pontos fortes, fracos e neutros, deve-se realizar uma análise interna na empresa levando em conta alguns aspectos principais dentro das quatro grandes funções estabelecidas por Oliveira (1993).

Marketing - sistema de distribuição, análise de produtos, pesquisa de mercado, força de vendas, promoção e propaganda e políticas mercadológicas;

Finanças - análise dos índices financeiros, e análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil;

Produção - instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização;

Recursos humanos - programa de recrutamento, seleção, admissão e treinamento, índice de rotatividade de funcionários, índice de absenteísmo, plano de carreira, plano de cargos e salários, benefícios e clima organizacional.

Os aspectos que se utiliza para realizar a avaliação se um ponto é forte, fraco ou neutro são:

- base histórica da empresa;
- opiniões pessoais;
- opiniões de consultores/assessores;
- análise em literatura; e
- análise orçamentária.

4.4.2.4 Análise externa

A análise externa da empresa tem como objetivo analisar a sua relação com o ambiente em termos de oportunidades e ameaças, sua posição atual no mercado e a posição desejada no futuro, para, assim, procurar aproveitar ao máximo as oportunidades e amortecer as ameaças ou adaptar-se a elas (Oliveira, 1993).

Então, Oliveira (1993) define oportunidades e ameaças como variáveis externas e não controláveis pela empresa, sendo que as oportunidades podem criar condições favoráveis para a empresa, enquanto que as ameaças podem criar condições desfavoráveis.

Oliveira (1993, p.77) afirma ainda que as oportunidades certas serão escolhidas se:

“ o foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e riscos; todas as principais oportunidades forem analisadas conjunto e sistematicamente; compreenderem quais as oportunidades se adaptam à atividade da empresa; e houver equilíbrio entre oportunidades (imediatas e de longo prazo).”

Segundo Cobra (1989), ainda não existe uma receita mágica para se detectar ameaças para a organização e por isso é necessário que se permaneça vigilante, pois um problema não aparece de repente. Ao primeiro sinal deve-se resolvê-lo ou neutralizá-lo rapidamente, corrigindo os rumos dessas ameaças em direção às oportunidades de mercado.

Oliveira (1993) destaca, ainda, alguns aspectos que deverão ser analisados pela empresa para o estabelecimento de oportunidades e ameaças:

- a) Tecnologia - alterações tecnológicas, programas de pesquisa, função dos equipamentos;
- b) Governo - legislação, planos governamentais, políticas econômicas e financeiras;
- c) Sistema financeiro - quantidades de instituições, tipos de operações financeiras, condições de operações;
- d) Sindicatos - objetivo, estrutura, poder, comportamento;
- e) Comunidade - população, mão-de-obra, valores sociais, cultura, educação;
- f) Definição de mercado - segmentação, padronização de produto;
- g) Concorrentes - quem são, quantos são, participação no mercado, faturamento, tendências; e
- h) Fornecedores - como são, quantos são, onde estão, preços, prazos, qualidade, capacidade de produção.

4.4.3 Missão

É de vital importância para a empresa a definição clara e precisa de sua missão. Ela é a determinação central do planejamento estratégico e que corresponde à determinação de onde a empresa quer ir (Oliveira, 1993).

Para Cobra (1989, p.17), o real significado de missão é: “Incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo”.

Cobra (1989) cita também a amplitude do papel da missão, pois deve propiciar aos funcionários, clientes e fornecedores uma identidade e um direcionamento muito claro de crescimento a longo prazo, com determinados princípios, embasados em uma filosofia, e incorporando os interesses dos diversos públicos que compõem o negócio.

É importante frisar que, à medida que os negócios crescem, a missão corporativa pode e deve ser redefinida.

4.4.4 Políticas

Definir políticas é definir as regras do jogo, ou seja, como deve ser o comportamento e o procedimento interno e externo da empresa (Vasconcelos Filho, 1985).

Oliveira (1993) afirma que, no planejamento estratégico, Políticas indicam parâmetros ou orientações para facilitar a tomada de decisões do executivo, procurando definir as regras de como os desafios serão alcançados e mostrando às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para atingir esses desafios.

Segundo Vasconcelos Filho e Machado (1982), se as políticas da empresa estiverem cuidadosamente elaboradas e divulgadas por escrito, podem aumentar em muito a sua eficiência.

As políticas para serem eficazes, segundo Ziegler apud Oliveira, (1993, p.209), precisam ter as seguintes características: a) “ **Flexibilidade**, pois a empresa está em constante interação com o ambiente e, portanto, não pode ficar dependendo só de sua tradição; b) **Abrangência**, pois devem cobrir os vários aspectos e dificuldades que se desenvolvem nas operações da empresa; c) **Coordenação**, pois, caso contrário, os esforços

podem ser dirigidos por tarefas pouco corretas; e d) **Ética**, pois as políticas devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta empresarial”.

O estabelecimento de políticas com essas características visam dar sustentação ao plano de planejamento estratégico.

4.4.5 Objetivos e metas

Objetivo pode ser conceituado como o ponto, estado ou situação futura, que se pretende atingir (Oliveira, 1993). Santos (1992) complementa dizendo que os objetivos tem múltiplas finalidades, como avaliação, controle, coordenação e influência no processo decisório da empresa, e sua definição é um importante posicionamento estratégico.

Richers apud Vasconcelos Filho (1985) afirma que os objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa e o debate interno para defini-los ou alterá-los dá mais união ao corpo administrativo, além de situá-los melhor quanto ao posicionamento futuro da empresa, lembrando que os objetivos permitem não somente guiar as ações, mas também estimulá-las.

Os objetivos servem para as seguintes finalidades da empresa:

- a) “Fornecem às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa; b) Dão assistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores; c) Estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e d) Fornecem a base para as ações corretivas e o controle” (Oliveira, 1993, p.140).

As metas são as divisões de um objetivo, ou seja, seus fragmentos. Os objetivos precisam ser transformados em metas que permitem um melhor acompanhamento de resultados (Vasconcelos Filho, 1985).

Meta também pode ser definida como a quantificação do objeto ou como a etapa ou passo para se alcançar um fim determinado (Oliveira, 1993).

4.4.6 Ações estratégicas

4.4.6.1 Conceito de estratégia

Uma infinidade de definições foram dadas à palavra estratégia, pelos inúmeros autores que escreveram sobre o assunto. Alguns associam estratégia com planejamento, dando ênfase ao produto final, normalmente de um plano escrito. Para outros, a estratégia tem sentido mais amplo, como uma visão de futuro ou uma forma de ver o mundo, ou, ainda, uma terceira forma que a coloca como um instrumento de direção de organização (gaj, 1987).

Direcionando o conceito de estratégia para a área empresarial, diz-se que ela está “relacionada ao ato de utilizar adequadamente os recursos físicos financeiros e humanos tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades” (Oliveira, 1993 p.165), assim, ação estratégica seria a forma , ou como chegar à situação desejada (Oliveira,1993).

Dentro de um plano de planejamento estratégico, todas as ações estratégicas devem estar devidamente detalhadas e explicitadas em um organograma, contando o que deverá ser feito e as datas ou períodos que cada ação ou atividade deverá ser desempenhada e, ainda, informando o funcionário responsável.

4.4.6.2 Tipos de estratégia

As mais variadas divisões de tipos de estratégia são encontradas na literatura técnica sobre o assunto. A empresa deverá escolher o tipo de estratégia que seja mais adequado para sua empresa, levando em conta suas particularidades e, principalmente, seus objetivos.

Escolheu-se a classificação de tipos de Oliveira (1993), pois além de bem abrangente, está adequada ao presente estudo, pois vários conceitos de tópicos anteriores também foram baseados nesse autor, dando assim consistência ao assunto.

Oliveira (1993) divide em quatro tipos de estratégia: (1) de sobrevivência - que só deve ser usada em último caso. A primeira atitude a se tomar nesse caso é reduzir custo e parar investimento e, se não houver outra alternativa, optar pela liquidação do negócio; (2) de manutenção - onde a empresa se sente constantemente ameaçada, mas, mesmo assim,

possui pontos fortes em alguma área e pode optar entre três estratégias: de estabilidade, de nicho ou de especialização: (3) de crescimento - mesmo tendo pontos fracos, o ambiente está propiciado para o crescimento, assim a empresa tem 4 opções de estratégias: de inovação, de internacionalização, de *joint-venture* e de expansão; (4) de desenvolvimento - onde predominam pontos fortes e oportunidades e assim há possibilidade de desenvolvimento da organização direcionado para o desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro de capacidade e de estabilidade.

É importante salientar que, além da importância de escolher a estratégia certa para cada situação, a empresa deve sempre ser ou estar preparada para a estratégia.

4.4.7 Implantação controle e avaliação

4.4.7.1 Implantação

De nada adianta a elaboração de um planejamento estratégico se a empresa não implementá-lo de maneira apropriada.

Segundo Kotler (1994), a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelo plano.

Para implantar o plano ou planejamento estratégico, é preciso “vendê-lo” a diretores, gerentes e vendedores, que tudo comece com reuniões formais e que os funcionários envolvidos sejam cobrados nominalmente através de um cronograma de implantação, onde constem os departamentos envolvidos com as respectivas tarefas e datas que tenham sido negociadas previamente. As datas e tarefas devem ser cobradas sistematicamente (Cobra, 1989).

Nota-se assim que as empresas, além de se esforçar para ter um bom planejamento estratégico, devem tentar se superar na sua implantação.

4.4.7.2 Controle e avaliação

As alterações do ambiente externo e interno podem tornar um plano obsoleto e o uso de um sistema de controle e avaliação é a única forma de evitar que isso aconteça (Cobra, 1989).

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através de comparações entre objetivos alcançados e previstos, e sua função principal é a identificação de problemas, falhas e erros, para poder corrigi-los e evitar sua reincidência, fazendo que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados, possibilitando o alcance dos objetivos (Oliveira, 1993).

Segundo Cobra (1989), o sistema de controle deve ser simples, bastando controlar os eventos programados, as datas do organograma e os resultados esperados e os alcançados, e assim é possível manter o plano sempre atualizado.

5 METODOLOGIA

O trabalho será desenvolvido inicialmente por pesquisa do tipo exploratória pelo método de estudo de caso.

Para levantamento do diagnóstico estabelecido, usaremos ainda as seguintes técnicas de coleta de dados:

a) Observação pessoal - baseada na experiência dos sócios.

b) Análise documental:

- Interna - documentos e registros da empresa, visando obter informações de períodos anteriores sobre faturamento, impostos, etc.
- Externa - principalmente documentos e materiais fornecidos pela Caixa Econômica com ranking dos concorrentes, faturamento por produtos, etc.

c) Entrevistas - do tipo não estruturada e não disfarçada com as seguintes pessoas:

- Sr. Décio Knopp, diretor de marketing da Santur, com o objetivo de obter informações sobre a situação de projetos em andamento no Congresso Nacional sobre legalização do jogo no Brasil e assuntos afins, já que, anteriormente a esse cargo, o Sr. Décio foi Deputado Federal e autor de vários projetos sobre jogos no Brasil, sendo portanto um profundo conhecedor do assunto;
- Gerente do Departamento de loterias da CEF, com o objetivo de obter informações sobre a programação de jogos, alterações administrativas, condições das concessões para novas Lotéricas e condições futuras de mercado pela CEF.

- Presidente do sindicato das Lotéricas de Santa Catarina, visando identificar o posicionamento da classe atualmente e como estão as reivindicações para o futuro, além de outras informações importantes para o presente trabalho.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

6.1 Análise conjuntural

No ramo de loterias, convive-se normalmente com muitas intervenções governamentais, novas leis, portarias, normas, já que se trata de uma permissão da CEF e todos os jogos são autorizados e totalmente controlados pelo Governo Federal, ou seja, as casas lotéricas só podem vender os jogos autorizados, da forma pré-determinada e pelo preço estabelecido. Não há a liberdade para vender qualquer outro tipo de jogo, seja ele legalizado ou não. Pode-se, sim, prestar outros serviços ou vender outros produtos junto com as loterias, desde que não sejam considerados concorrentes.

Há algum tempo, o governo autorizou o funcionamento de outros jogos, como o bingo, por exemplo, através da Lei Zico, visando destinar verbas para os esportes olímpicos e, mais recentemente, liberou o sorteio de prêmios através de ligações telefônicas, durante programas de televisão, desde que parte da arrecadação se destine a entidades beneficentes. Há, ainda, tramitando no Congresso Nacional, um projeto que visa a legalização dos cassinos no Brasil.

Todos esses tipos de jogos e sorteios são ou podem vir a ser concorrentes das casas lotéricas.

A diminuição dos índices inflacionários também influenciou no dia-a-dia da Lotérica. Com inflação alta, além do ganho financeiro, já que o repasse da arrecadação só é realizado após o encerramento das apostas, tinha-se mais movimento pela ilusão das cifras milionárias dos prêmios, aliado ao cálculo também ilusório de rendimentos que esse “prêmio” poderia render. Assim, com a economia estabilizada, pelo menos temporariamente, o cliente percebeu que o custo do jogo aumentou, que o prêmio baixou e que os rendimentos do prêmio não são tão altos quanto antes.

Segundo dados da Federação Nacional dos Lotéricos - FENAL, o faturamento das lotéricas no Brasil caiu 30% em termos reais nos últimos 15 meses, também devido à falta de propaganda, que gerou uma diminuição no volume de apostas e também diminuição do valor médio gasto por apostador.

Além disso, para a CEF, que administra os jogos e os próprios lotéricos, os custos, antes disfarçados pela inflação, ficaram à vista, tornando o negócio menos lucrativo.

A CEF tenta e, normalmente consegue, repassar esses custos para os lotéricos, que não podem repassá-los aos apostadores, pois os preços são tabelados. Assim enxugam onde podem e absorvem a diferença, comprometendo a margem de lucro.

Toda a expectativa da classe está concentrada numa norma, editada em março de 1997, pela CEF e FENAL, onde se decidiu pela criação de um Fundo Nacional de Propaganda, com administração compartilhada, e que será formado por 1% de toda a arrecadação bruta dos jogos federais, administrados pela CEF, onde os lotéricos contribuirão com 0,25% e a CEF com 0,75%.

Acredita-se que esses valores poderão atingir 15 milhões de reais por ano que, aplicados na divulgação das loterias, deverão resgatar a clientela e alavancar o faturamento.

6.2 Diagnóstico estratégico

Nesta etapa, procurou-se determinar como está a situação da empresa no momento e para isso usou-se a análise de itens conforme divisão de Oliveira (1993).

6.2.1 Identificação das expectativas e desejos

Os dois (02) funcionários estão na empresa desde que esta foi adquirida em novembro de 1996. Foram entrevistados individualmente. Não houve constrangimento para responder as perguntas já que gozam de liberdade suficiente para expressar em sua opinião.

O maior problema apresentado foi quanto ao transporte de ida e volta ao trabalho. Ambos moram em Palhoça, município vizinho, e os dois acessos estão em obras. A BR 101 está sendo duplicada e a Rodovia Estadual está com uma ponte com problemas, onde passa

apenas um carro por vez. Com isso, nos horários de pico, formam-se grandes filas, aumentando o tempo do percurso de mais ou menos 40 minutos para aproximadamente 1h e 30 min.

Outro assunto amplamente abordado foi a questão salarial. Os funcionários ganham o salário fixado para a categoria de balconistas, mais comissão sobre o faturamento das loterias. Não há reclamação sobre o salário em si, mas, sim, uma expectativa de aumento de faturamento para gerar um aumento de comissão.

Não foi detectada qualquer expectativa em relação a promoções ou desenvolvimento hierárquico na empresa, pois além de terem pouco tempo de casa, não há outros cargos além de balconistas e proprietários.

Os proprietários estão também otimistas com a expectativa de retomada dos negócios geradas pela volta da propaganda e pela própria experiência que tem adquirido no dia - a - dia.

6.2.2 Filosofia empresarial

A filosofia ou crenças básicas da empresa se baseiam em algumas regras básicas:

- Dar o melhor atendimento possível aos clientes, visando mantê-los.
- Manter sempre uma postura de respeito com os clientes e com os colegas de trabalho.
- Estar sempre atualizado, tanto nas normas dos jogos, nos seus resultados, tendo produtos variados para servir os clientes.
- Manter ativo e atualizado um sistema de comissionamento sobre vendas para funcionários, visando mantê-los motivados.

6.2.3 Análise interna

6.2.3.1 Marketing

A parte de propaganda dos serviços lotéricos, de maneira ampla, é de responsabilidade da CEF. Esteve um grande período fora da mídia, mas estará voltando no

segundo semestre de 1997 com bastante intensidade, já que deverá contar com aproximadamente com quinze milhões de reais por ano de verba para publicidade, conforme citado anteriormente.

Este tipo de propaganda é ótimo para o surgimento como um todo, porém atinge todos os concorrentes, se caracterizando como um ponto neutro para a empresa.

Como ponto forte, podemos destacar as promoções de divulgação de serviços prestados pela Lotérica Estrela, como recebimento de contas de água, luz e telefone, através de faixas de propaganda em frente ao estabelecimento e carro de som fazendo divulgação nas redondezas.

Outro ponto forte é com relação à força de vendas. Todos os funcionários já receberam treinamento sobre atendimento e técnicas de vendas ministradas pelo SEBRAE-Florianópolis.

Com relação a políticas mercadológicas, a empresa apresenta como ponto forte o prazo que oferece para pagamento de loterias, através de cheques pré-datados, em torno de 10 dias, sendo um forte diferencial com a concorrência que não oferece prazo.

Como ponto fraco em marketing, destaca-se a falta de um sistema de leva-e-traz de loterias para grandes clientes. Estes poderiam solicitar os serviços por telefone ou até pela internet e receberia seu jogo no local de trabalho ou residência. Este tipo de serviço já foi solicitado por clientes, porém tem custo alto para ser implantado.

Para se ter certeza da viabilidade econômica do serviço de leva-e-traz, outro ponto fraco teria que ser solucionado: a falta de uma pesquisa de mercado com profundidade suficiente para se estabelecer o perfil do cliente da região, e que serviços mais se adaptariam para esses clientes. Mas, pesquisa deste nível, além de custar caro para uma microempresa, não oferece resultados, pois, segundo a FENAL, as pessoas têm receio de responder pesquisas sobre jogos, porque muitos jogam sem que a família ou os amigos saibam.

Os dados sobre preferência dos clientes, gostos, gastos, etc. são obtidos dentro do estabelecimento, onde se sentem mais à vontade e perdem o receio da confidencialidade das informações.

6.2.3.2 Finanças

Em tempos de relativa estabilidade econômica, a administração financeira da Lotérica se torna mais simples.

As loterias têm sempre uma data estipulada previamente para que seja realizado o depósito correspondente à arrecadação. Os produtos conveniados, como os Títulos de Capitalização, são colocados à venda em consignação, e as cobranças de contas de luz, água e telefone têm o repasse do dinheiro no dia seguinte ao recebimento.

Como está inviável a aplicação de recursos no curtíssimo prazo (1 a 4 dias), procura-se fazer logo o pagamento para a CEF, sem passar o dinheiro pela conta da Lotérica, para evitar a cobrança da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira - CPMF.

Todos os relatórios de volume de vendas, em unidades e em valores, são fornecidos pela CEF. São repassados a um escritório de contabilidade, contratado pela Lotérica, que calcula os impostos devidos sobre as comissões recebidas, preenche as guias de recolhimento de impostos e as envia para a Lotérica que efetua o pagamento nos bancos. Isso torna a administração financeira extremamente desburocratizada.

Em relação a outras lotéricas, o financeiro é um ponto neutro, porém, em relação a outros comércios, é um ponto forte, pois exige pouquíssimo capital de giro.

6.2.3.3 Produção

Neste aspecto, é difícil de analisar os pontos fortes ou fracos, porque todos os Lotéricos usam o mesmo equipamento, têm o mesmo processo produtivo e o mesmo material de consumo que é fornecido pela CEF.

Como ponto forte da Lotérica Estrela, podemos destacar as instalações físicas que, segundo relatório de fiscalização do departamento de Loterias da CEF, é uma das melhores da região. Todos os móveis estão de acordo com os padrões exigidos, bem como a disposição de quadros, display e placas indicativas. Estas instalações proporcionam conforto aos clientes e passam a sensação de qualidade dos serviços prestados. O

estacionamento da Lotérica também é muito valorizado, já que a região tem grande movimento de veículos.

Outro ponto forte é a organização interna. Como se trabalha com vários jogos com nomes parecidos e que apresentam resultados em dias diferentes, montou-se um quadro de resultados que não se misturam com propaganda ou qualquer outro tipo de informação. Os resultados são colocados de forma ordenada, com data do sorteio e arquivo de resultados anteriores, onde os clientes podem pesquisar. Toma-se cuidado para não provocar poluição visual.

Como ponto fraco, detectou-se a falta de um sistema e impressão desses resultados, em computador, por exemplo, para que o cliente não precise copiá-los.

6.2.3.4 Recursos humanos

A empresa não tem programa de recrutamento e seleção. Todos os funcionários estão na empresa desde que esta foi adquirida pelos donos atuais. No porte atual da empresa, é impossível falar em plano de carreira, cargos e salários.

Os funcionários já se consideram privilegiados de serem legalizados, com todos os direitos trabalhistas, além de receberem transporte gratuito e refeições no local de trabalho.

6.2.4 Análise externa

6.2.4.1 Tecnologia

A CEF está com um programa de modernização das máquinas receptoras de loterias, que deverá ser implantado em todo o Brasil no 2º semestre de 1997. Serão colocados equipamentos ONLINE que certamente darão mais agilidade e menor trabalho aos lotéricos que não mais precisarão levar o movimento para a CEF.

Como oportunidade, deve-se promover um programa de informatização da Lotérica, ou seja, equipar com computador e programas, visando proporcionar maiores opções de jogo, como, fechamento de combinações de dezenas, bolões, estatísticas, resultados impressos, armazenagem de jogos para repetição, etc. Como não há outra lotérica informatizada em São José, poderíamos atrair os grandes jogadores e, conseqüentemente, aumentar o faturamento.

Outra oportunidade detectada é a utilização da estrutura da Lotérica para a prestação de outros serviços, como xerox, plastificação e encadernação. Não há oferta desse tipo de serviço num raio de 800m, e o mais próximo está atualmente com maquinário defasado e preço muito alto.

Tem-se também a oportunidade de colocar máquinas de auto-atendimento com o uso de fichas para a venda de refrigerantes e picolés.

6.2.4.2 Governo

Há vários projetos de lei tramitando no congresso Nacional sobre loterias, jogos, abertura de cassinos, legalização de jogo do bicho, etc., o que, num primeiro momento, parece ameaçar a ramo de loterias, introduzindo no mercado um grande número de concorrentes diretos e indiretos. Porém, todos os projetos, até o momento, mantêm o controle dos jogos na mão do governo, mantendo a mesma forma como funciona hoje, onde o governo regulamenta os jogos, define como vai ser rateada a arrecadação, quem pode vender, de que forma, onde pode, etc. etc.

De outra forma, com uma liberação geral, acabaria com as casas lotéricas que vivem exclusivamente do jogo.

6.2.4.3 Sindicato

A classe dos lotéricos em Santa Catarina está representada pelo Sindicato dos Comissários e Consignatários do Estado de Santa Catarina - SINCOESC.

O sindicato sempre teve atitudes tímidas e também nunca foi exigido pelos seus sindicalizados. Agora, em tempos mais difíceis, de grandes transformações, começa a ser mais cobrado e passa também a ter mais importância para a classe.

Toda a movimentação das lotéricas sempre esteve a cargo da FENAL, que também está ganhando força com o apoio dos Sindicatos Estaduais e das próprias lotéricas.

Um exemplo claro do aumento de influência do FENAL é a criação do Fundo Nacional de Propaganda, com administração compartilhada entre ela, CEF e lotéricas, além da conquista de 1% da arrecadação do fundo destinada para que a FENAL promova outras

atividades relativas à divulgação dos produtos lotéricos, aos serviços prestados pela rede e à elaboração do jornal da classe.

6.2.4.4 Comunidade

A população do município de São José é de 185.000 habitantes, segundo dados da Prefeitura Municipal. Na região onde se localiza a Lotérica Estrela, há predominância de estabelecimentos comerciais, sendo que os funcionários destes são predominantemente de baixo poder aquisitivo.

Os sócios-proprietários não tm envolvimento com a comunidade local^, até porque ela não é organizada. Não há igrejas, associação de moradores ou coisas do tipo, na região.

6.2.4.5 Definição de mercado

Os jogos vendidos nas casas lotéricas são totalmente coordenados pela CEF. Desse modo, tudo que uma lotérica vende, uma outra também vende e pelo mesmo preço.

O que se procura fazer é dar um destaque a cada produto para o público correspondente. Assim os Títulos de Capitalização (Papa Tudo e Tele Sena), mais requisitados por pessoas de mais idade, tm explicações mais detalhadas e resultados expostos com números maiores para facilitar a conferência. Já, outro cliente que joga 200 cartões de Mega-Sena por semana, pode deixá-los na Lotérica para que os funcionários preencham os volantes, por exemplo.

6.2.4.6 Concorrentes

São seis casas lotéricas instaladas no município de São José, com permissão da CEF. A participação no mercado está apresentada na tabela que segue.

LOTÉRICA	PART. %	PART. VALOR MENSAL
ESTRELA	24	30.240
* SÃO PAULO	28	35.280
* RIO DE JANEIRO	24	30.240
* ALAGOAS	07	8.820
* PARANÁ	07	8.820
* BAHIA	10	12.600
TOTAL	100%	126.000

Fonte: CEF - Base Jan/97

* Nomes fictícios

Para análise dos valores da tabela acima deve-se ponderar que há lotéricas que se destacam mais em determinado jogo e menos em outro. Também é bom lembrar que os produtos conveniados não estão inclusos.

Pela pesquisa realizada com esses concorrentes, chegou-se às seguintes conclusões:

- Lotérica São Paulo - É a mais bem localizada de todas. Fica na Av. Central do bairro Kobrasol, o maior do município. É a que mais fatura. Tem deficiência de funcionários, trabalha apenas um funcionário e o proprietário. O nível de rotatividade é bem alto (Turnover).
- Lotérica Rio de Janeiro - É a mais antiga, trabalha com mão-de-obra familiar. Tem tradição e clientela fiel. Tem um bom faturamento com xerox.
- Lotérica Alagoas - Fica num bairro afastado. Região pobre. O proprietário está desanimado pela falta de movimento.
- Lotérica Paraná - É a mais próximo da Lotérica Estrela. Seu proprietário tem outras atividades e a colocou à venda. Poderá vir a ser uma ameaça, se for comprada por alguém com possibilidade de fazer investimentos e concorrer diretamente sobre o mesmo público.

- Lotérica Bahia - Foi comprada há seis meses pelo dono atual, que já se decepcionou. Colocou-a à venda. Tem um funcionário e fatura pouco. Não vende outros produtos, além dos lotéricos.

Além das lotéricas legalizadas e autorizadas pela CEF, está-se formando outro grupo de concorrentes, chamados normalmente de alternativos. São pequenos comerciantes que abrem minúsculas lojas para vender títulos de capitalização, loterias instantâneas (Raspadinhas), servindo de fachada ao Jogo do Bicho.

6.2.4.7 Fornecedores

Todos os produtos ligados a loterias ou a produtos conveniados são repassados pela CEF. Os preços são tabelados e iguais para todos, assim como prazos, margem de lucro, etc.

Porém, sabe-se que, em casos especiais, o gerente da Agência da CEF, a qual a Lotérica está vinculada, pode fazer concessões extras para quem tem volume maior de vendas.

6.3 Definição da missão

Colocar à disposição dos clientes o maior número possível de opções em jogos, loterias e serviços alternativos gerando resultados que possibilitem a consolidação da empresa no mercado em que atua.

6.4 Definição de políticas

- Todas as ações devem estar direcionadas para proporcionar um atendimento acima das expectativas dos clientes.
- Respeito aos clientes e funcionários deve ser uma constante.
- Manter segurança máxima nas transações comerciais e em relação às instalações físicas.

6.5 Objetivos e metas

Definiram-se para a Lotérica Estrela, os objetivos e metas com base nos conceitos de Oliveira (1993), que define **objetivo** como ponto, estado ou situação futura que se pretende atingir, e de Vasconcelos Filho (1985), que conceitua **meta** como as divisões de um objetivo.

6.5.1 Definição dos objetivos e metas

Objetivo 1: Conquistar a liderança no mercado em que atua.

Meta 1: Crescer em torno de 9% ao ano (crescimento real), nos próximos 3 anos.

Objetivo 2: Capacitar a empresa para prestar outros serviços.

Meta 2: Contratar através de *leasing* uma máquina de fotocópias e adquirir equipamento de plastificação de documentos e encadernação, para início imediato, e máquinas com produtos de auto-atendimento, através de fichas, conforme disponibilidade dos fornecedores.

Objetivo 3: Propaganda e divulgação.

Meta 3: Usar os veículos de divulgação local, para propaganda dos jogos e serviços.

6.6 Ações estratégicas

Para cada objetivo e meta estabelecidos, determinaram-se algumas ações estratégicas para alcançá-los. A seguir, mostramos, além das ações planejadas, como, quando, por que e com que recursos vamos colocá-las em prática.

Objetivo e meta 1:

Ação Estratégica 1A : informatização da Casa Lotérica.

Como: adquirindo computador com impressora e programas especialmente desenvolvidos para casas lotéricas.

Quando: em outubro de 1997.

Por que: para atingir os níveis de crescimento pretendido, tem-se que conquistar os grandes clientes, sejam eles habituais ou eventuais. Com a informatização, tem-se condições de proporcionar aos clientes várias facilidades e alternativas como: fechamento de combinações numéricas, apostas com base estatística de probabilidades, estatística de resultado de cada loteria, preenchimento de volantes, repetição automática de jogo, resultados impressos conforme necessidade, entre outros.

Recursos: o valor dos investimentos em equipamentos foi orçado em R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais) e os programas em R\$ 700,00 (setecentos reais) totalizando R\$ 4.300,00 (quatro mil e trezentos reais).

A Lotérica dispõe de recursos em caixa, porém é possível pagar os equipamentos em até cinco vezes sem juros ou em 12 vezes com juros, tornando mais fácil a aquisição.

Ação estratégica 1B - Motivação dos funcionários através de comissão.

Como: os funcionários já têm uma participação de 5% de lucro bruto, a título de comissão.

Quando: imediatamente

Por que: para manter funcionários dispostos a vender todo dia o dia todo, acha-se importante fazê-lo participar do sucesso da empresa. Assim, com certeza, estarão dispostos a colaborar com toda e qualquer medida que visam aumentar o faturamento e, por conseqüência, ao lucro. Consegue-se, também, um atendimento de melhor qualidade, um compromisso com o controle dos custos, enfim, os funcionários passam a se preocupar com os resultados.

Recursos: não há investimento nesta ação estratégica. Os funcionários passarão a ganhar mais em função do aumento do faturamento.

Objetivo e meta 2:

Ação estratégica 2A: adquirir máquina de xerox e equipamento para plastificação e encadernação.

Como: a máquina de xerox pode ser adquirida através de *Leasing* com a empresa Xerox do Brasil, em 48 parcelas mensais de R\$ 396,00 (trezentos e noventa e seis reais) com assistência técnica e material de consumo já incluídos, com exceção do papel (anexo 7).

Já, os equipamentos para plastificação de documentos e encadernação devem ser adquiridos pela Lotérica e foram orçados em R\$ 800,00 (oitocentos reais).

Quando: início em agosto de 1997.

Por que: na região de influência da Lotérica, não há este tipo de serviço e existe procura porque, em Florianópolis, várias outras lotéricas já trabalham em xerox.

Os técnicos da Xerox do Brasil estimam em 15.000 cópias o potencial de tiragem de cópias por mês, com preço de R\$ 0,10 (dez centavos) para cópias individuais ou unitárias, chegando a R\$ 0,08 (oito centavos) para quantidades maiores. Com esta previsão, se confirmada, somada ao faturamento dos serviços de encadernação e plastificação de documentos, deverá gerar um faturamento aproximado de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais) por mês (após um período de divulgação de 2 meses aproximadamente), o que dará um ótimo reforço de faturamento para a Lotérica, uma vez que será usado o mesmo espaço físico e a mesma mão-de-obra atual.

Lembrando, ainda, que esses serviços tendem a atrair um número grande de pessoas para a Lotérica, aumentando a circulação e também a possibilidade de venda de outros produtos.

Recursos: além dos recursos necessários para adquirir os equipamentos de encadernação e plastificação, já orçados em R\$ 800,00 (oitocentos reais) e que há disponibilidade em caixa para comprar, a máquina de xerox não implicará em desembolso imediato, pois a primeira parcela do contrato de *leasing* vence somente trinta dias após a data de sua instalação.

Por questão de segurança, alocamos um gasto de R\$ 396,00 (trezentos e noventa e seis reais) que é o equivalente a uma prestação do contrato. Nos demais, o faturamento deve ser suficiente para cobrir as prestações.

Ação estratégica 2B: conseguir fornecedores que tenham máquinas de auto-atendimento para produtos e/ou serviços.

Como: foi feito um contato com representantes da Coca-Cola, para instalação de uma máquina de vender refrigerantes em lata através de fichas.

Também contactou-se com representantes das máquinas “Cata-bonecos”, que são máquinas que, através de fichas, ganha-se o direito de acessar à máquina e tentar agarrar um boneco através de uma garra que o jogador controla.

Quando: a Coca-Cola prevê instalar a máquina em setembro/97, podendo alterar a data. Conforme disponibilidade, o representante de “Cata-bonecos” tem máquina disponível e deve instalar a máquina imediatamente.

Por que: a instalação de máquinas de auto-atendimento visa conseguir um faturamento extra para a Lotérica, usando o espaço físico disponível, além de dar mais opções ao cliente.

Recursos: não há aplicação de recursos por parte da Lotérica.

No caso da máquina de refrigerantes, faz-se um contrato de comodato para a máquina e adquire-se os produtos do distribuidor.

Com uma margem de lucro de 25%, espera-se vender aproximadamente R\$ 300,00 (trezentos reais) por mês.

Já com a máquina de “Cata-bonecos” é mais simples. Eles instalam a máquina e passam diariamente abastecendo a máquina com bonecos. Deixam fichas de acesso à máquina em consignação, cobrando apenas o que vendeu, dando uma margem de lucro de 20%.

Deve-se vender em torno de 400 fichas por mês ao preço de R\$ 1,00 (hum real).

Objetivo e meta 3:

Ação estratégica: manter ativo um ou mais canais de divulgação da Lotérica, seus produtos e serviços.

Como: colocando faixas de rua na frente da Lotérica, contratando carro de som para propaganda na região, realizando panfletagem nos prédios, casas e sinaleiras e contratando comercial de rádio, (anexo8).

Quando: assim que estiverem implantados os novos serviços de xerox, plastificação, encadernação e a informatização da Lotérica.

Por que: inicialmente a propaganda deve servir para divulgar as novas opções geradas pela informatização da Lotérica e também para divulgar os novos serviços de xerox, encadernação e plastificação.

Posteriormente, a propaganda deve ser usada conforme o interesse do momento, como divulgar um determinado serviço, divulgar uma loteria com prêmio acumulado ou ainda, com caráter institucional, ou seja, manter na lembrança das pessoas da região os serviços que a Lotérica está apta a prestar.

Recursos: a princípio destinou-se uma verba de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) por mês para todo o trabalho de propaganda e divulgação. Este valor pode e deve ser ajustado com o passar do tempo, conforme a necessidade do momento, porém sempre deverá existir um valor estipulado e reservado para este tipo de ação.

6.7 Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas

OBJETIVOS	META	AÇÕES	CUSTO
Liderança de Mercado	9% a .a . em 3 anos	* Informatização ⇨ Gerando novas alternativas * Motivação Funcionários ⇨ Comissão	R\$ 3.600, R\$ 700,00 5% Lucro Bruto
Prestação de outros serviços	* Xerox * Plastificação p/encadernação * Máquinas de auto- atendimento	* Leasing - 48 meses * Compra equipamento * Contrato Comodato	R\$ 396,00 p/mês R\$ 800,00 ZERO
- Propaganda - Divulgação Serviços	Veículos de abrangência local	Panfletagem, faixas, caros de som, rádio	R\$ 250,00 p/mês

6.8 Resumo da situação financeira

6.8.1 Em janeiro de 1997

PRODUTO	ARRECADAÇÃO BRUTA	LUCRO BRUTO
Mega, Super, Quina, Esportiva	R\$ 26.440,00	R\$ 2.277,13
Loteria Federal	R\$ 2.800,00	R\$ 828,80
Raspadinhas	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Títulos de Capitalização	R\$ 4.800,00	R\$ 384,00
Cobranças Contas	R\$ 180,00	R\$ 180,00
TOTAL	R\$ 35.220,00	R\$ 3.769,93

DESPESAS	VALOR
Funcionários	R\$ 888,50
Impostos + Encargos Sociais	R\$ 407,72
Serviços Contador	R\$ 100,00
Luz/Água/Fone	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 1.546,22

Lucro Líquido = R\$ 2.223,71

6.8.2 Situação prevista para janeiro/98

PRODUTO	ARRECADAÇÃO BRUTA	LUCRO BRUTO
Mega, Super, Quina, Esportiva	R\$ 31.701,00	R\$ 2.731,00
Loteria Federal	R\$ 3.350,00	R\$ 991,60
Raspadinhas	R\$ 1.200,00	R\$ 120,00
Títulos de Capitalização	R\$ 5.700,00	R\$ 456,00
Cobrança contas	R\$ 260,00	R\$ 260,00
Serviços Xerox	R\$ 1.300,00	R\$ 754,00
Plastificação/encadernação	R\$ 200,00	R\$ 100,00
Máquina refrigerante	R\$ 300,00	* R\$ 75,00
Máquina Cata-bonecos	R\$ 400,00	R\$ 80,00
TOTAL	R\$ 44.411,00	R\$ 5.567,60

* Deduzido a prestação do *leasing* e custo papel

DESPESAS	VALOR
Funcionários	R\$ 1.048,38
Impostos + Encargos Sociais	R\$ 685,80
Serviços Contador	R\$ 110,00
Luz/Água/Fone	R\$ 170,00
Publicidade	R\$ 250,00
TOTAL	R\$ 2.094,18

Lucro Líquido = R\$ 3.473,42

6.9 Implantação

Toda a literatura sobre planejamento estratégico nos coloca a importância da implantação do plano e a necessidade de convencimento de diretores e gerentes de sua utilidade e validade.

Neste caso, isso já foi feito a cada página, a cada capítulo, pois o proprietário, que tem o poder de decisão, foi quem desenvolveu o presente trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do conceito que considera o Planejamento Estratégico como um “processo” que visa estabelecer um futuro desejado e os caminhos e meios de torná-los realidade (Oliveira, 1993), elaborou-se, no decorrer deste trabalho de estágio, um plano com ações, preparando a empresa para os próximos 3 anos aproximadamente.

Através da elaboração do diagnóstico estratégico, teve-se a possibilidade de identificar e analisar vários pontos fortes e vários pontos fracos da empresa.

A grande e grata surpresa do diagnóstico foi a constatação da satisfação dos funcionários com o sistema de comissionamento e a disposição de colaborar com medidas que visem ao aumento de faturamento da Lotérica, mesmo com o aumento da carga de trabalho, demonstrando que estão motivados.

Outra boa surpresa foi a comparação com os concorrentes, no sentido de planejamento e vontade de investir. Enquanto a Lotérica Estrela pensa em crescer e se desenvolver no mercado, muitos se assustam com as dificuldades e pensam em sair do ramo.

Com criação do Fundo Nacional de Propaganda pela FENAL e CEF, as perspectivas melhoram bastante, pois há cálculos que, só com a propaganda, o setor fature 10% a mais nos próximos 12 meses.

A necessidade da informatização da Lotérica ficou clara em várias partes do diagnóstico. Além da comodidade para os clientes, que poderão receber seus resultados impressos, temos a certeza também de que esta ação tornará os clientes mais fiéis, pois será o maior diferencial em relação à concorrência. Deverá também atrair os grandes apostadores, o que resultará em ganhos financeiros para a Lotérica. Vale lembrar que a informatização vai de encontro às políticas da empresa, qual seja a de proporcionar um excelente atendimento e respeito aos clientes.

A prestação de outros serviços, como xerox, plastificação e encadernação, mostram-se como excelente fonte complementar de faturamento, com baixo investimento e com o uso de mão-de-obra já disponível, vão também maximizar o uso das instalações físicas.

Estrategicamente, essa diversificação é extremamente saudável, pois diminui a dependência financeira da empresa, do ramo de loterias e abre caminho para outras inovações. O mesmo raciocínio deve ser feito para as máquinas de auto-atendimento.

O terceiro objetivo, de promover um programa de divulgação dos produtos e serviços da Lotérica, vai de encontro a uma realidade muito simples: se todas as lotéricas, têm o mesmo jogo, pelo mesmo preço, o que faz com que o apostador se decida pela Lotérica Estrela? Com certeza, pela qualidade do atendimento e das instalações. Mas também é preciso lembrar o cliente de que a Lotérica Estrela existe e onde fica. Daí a importância da sinalização com faixas de rua, panfletos e propagandas de rádio.

Com o auxílio do quadro de resumo da situação financeira, mostrou-se claramente o resultado excelente que deverá proporcionar, caso todas as ações sejam colocadas em prática conforme planejado, pois o lucro sobe aproximadamente 56% já no primeiro ano, incluídos aí os 10% de incremento de vendas previsto pela FENAL. Lembrando ainda de que as previsões foram feitas de modo conservador, não dando margem a possíveis excessos de otimismo.

Sabendo-se que a empresa tem disponibilidade de caixa para implementar todas as ações programadas sem precisar se endividar e reconhecendo-se que não são valores grandes em relação ao retorno que devem proporcionar, orienta-se, para a maior agilidade possível, correções que possam ser necessárias no decorrer do tempo.

Deixa-se aqui registrada a possibilidade de aquisição de outra Casa Lotérica, provavelmente uma das concorrentes que está à venda, num período próximo. Iria complementar o primeiro objetivo, de conquistar a liderança de mercado.

Com relação à realização do estágio, a experiência foi das mais gratificantes, sendo um excelente complemento para disciplinas cursadas anteriormente, destacando-se os

aspectos estudados na vasta bibliografia pesquisada, que certamente ajudarão a balizar os caminhos da empresa no futuro.

Com certeza, a prova maior deste trabalho de conclusão de estágio é que, independente do tamanho ou do ramo da empresa, é imprescindível administrá-la profissionalmente, ou seja, com programas sérios, alicerçados em teorias já comprovadas, em pesquisas sérias, sem sentimentalismos.

O mercado está excluindo amadores e preguiçosos. Estudo e trabalho são requisitos imprescindíveis para permanecer nele e, provavelmente, nossas pequenas empresas de hoje, bem administradas, deverão ser as grandes corporações do amanhã.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FINCKLER, Dione de Marchi; PEREIRA, Mauricio Fernandes; CUNHA, Myriam Siqueira. O processo de planejamento da UFSC: sua história nos últimos 11 anos. **Anais do 16º Enegep**. Piracicaba: Unimep, 1996. (CD-ROM)
- GAJ, Luís. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: Como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceito, metodologia e práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SANTOS, Luiz Alberto A dos. **Planejamento e gestão estratégicas nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo MACHADO, Antonio de Matos. **Planejamento estratégico**. Formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

ANEXOS

ANEXO 1

LOTERIA FEDERAL

O que é?

É uma modalidade de loteria de bilhetes que distribui prêmios mediante sorteio, conforme “Plano de Sorteio” pré-fixado.

Os sorteios são realizados duas vezes por semana, aos sábados e às quartas-feiras.

Quem são meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento de homens, classes B/C, acima de 30 anos.

Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade de apostar.
- É a loteria mais tradicional da CEF.
- Associar a compra do bilhete a um sonho do apostador, datas e números especiais de acordo com suas intuições.
- Proporciona grande quantidade de prêmios, diluídos em várias faixas de premiação: a cada 5 bilhetes, 1 é premiado.
- Possibilidade de fracionar o bilhete.
- Possibilidade de marcar bilhete da preferência do apostador, através da “Assinatura de Bilhetes”.

ASSINATURA DE BILHETES

O revendedor pode solicitar à Unidade de Loterias a marcação do número escolhido pelo apostador, que será efetivada, caso este número não tenha sido marcado anteriormente.

Cada assinatura de bilhete é integrada à cota do revendedor, sem acréscimo, permanecendo assim até o seu cancelamento.

ANEXO 2

LOTERIA FEDERAL DO BRASIL - INSTANTÂNEA

O que é?

É uma modalidade de loteria de bilhetes onde os apostadores conhecem o resultado ao revelarem os campos encobertos, onde estão gravadas as combinações de números, símbolos ou caracteres determinantes dos prêmios.

Quem são os meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento de mulheres das classes A/B.

Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade de apostar.
- Conhecimento imediato do resultado.
- Proporciona grande quantidade de prêmios, diluídos em várias faixas de premiação: a cada 10 bilhetes, 2 são premiados.

ANEXO 3

MEGA-SENA

O que é?

É a modalidade de loteria de prognósticos, cujo resultado é a apuração de 6 dezenas, sorteadas de um total de 60.

Os sorteios são realizados uma vez por semana, aos domingos.

Quem são os meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento de homens, classes A/B, mais jovens.

Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade do jogo, sem necessidade de qualquer tipo de conhecimento para realizar sua aposta.
- Prêmios sempre volumosos.
- Existência de 3 faixas de premiação: Sena, Quina e Quadra.

ASSINATURA - TEIMOSINHA

O apostador poderá concorrer a 2 ou 4 concursos consecutivos, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

APOSTA SURPRESA

O apostador poderá desdobrar automaticamente sua aposta em 5 ou 10 jogos diferentes, que irão concorrer num mesmo concurso, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

ANEXO 4

SUPERSENA

O que é?

Modalidade de loteria de prognósticos, cujo resultado é a apuração de 6 dezenas, sorteadas de um total de 48.

Os sorteios são realizados as quintas-feiras.

Quem são os meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento de homens, classes A/B, mais jovens.

Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade do jogo, sem necessidade de qualquer tipo de conhecimento para realizar sua aposta.
- Possibilidade de marcação de 6 a 10 dezenas no mesmo volante.
- Prêmios sempre volumosos.

ASSINATURA - TEIMOSINHA

O apostador poderá concorrer a 2 ou 4 concursos consecutivos, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

APOSTA SURPRESA

O apostador poderá desdobrar automaticamente sua aposta em 5 ou 10 jogos diferentes, que irão concorrer num mesmo concurso, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

ANEXO 5

QUINA

O que é?

É a modalidade de loteria de prognósticos, cujo resultado é a apuração de 5 dezenas, sorteadas de um total de 80.

Os sorteios são realizados duas vezes por semana, aos domingos e às quintas-feiras.

Quem são os meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento de homens casses A/B mais jovens.

Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade do jogo, sem necessidade de qualquer tipo de conhecimento para realizar sua aposta.
- Prêmios sempre volumosos.
- Existência de 3 faixas de premiação: Quina, Quadra e Terno.
- Possibilidade de marcação de 5 a 8 dezenas num mesmo volante.

ASSINATURA - TEIMOSINHA

O apostador poderá concorrer a 4 ou 8 concursos consecutivos, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

APOSTA SURPRESA

O apostador poderá desdobrar automaticamente sua aposta em 5 ou 10 jogos diferentes, que irão concorrer num mesmo concurso, desde que indique no campo específico do volante a quantidade desejada.

ANEXO 6

LOTERIA ESPORTIVA FEDERAL

O que é?

É uma modalidade de loteria de prognósticos esportivos, baseada nos resultados de uma série de 13 jogos de futebol, com realização em datas pré-fixadas.

Quem são os meus clientes?

Público em geral, mais concentrado no segmento conhecedor do esporte (Futebol), em especial homens, classes B/C.

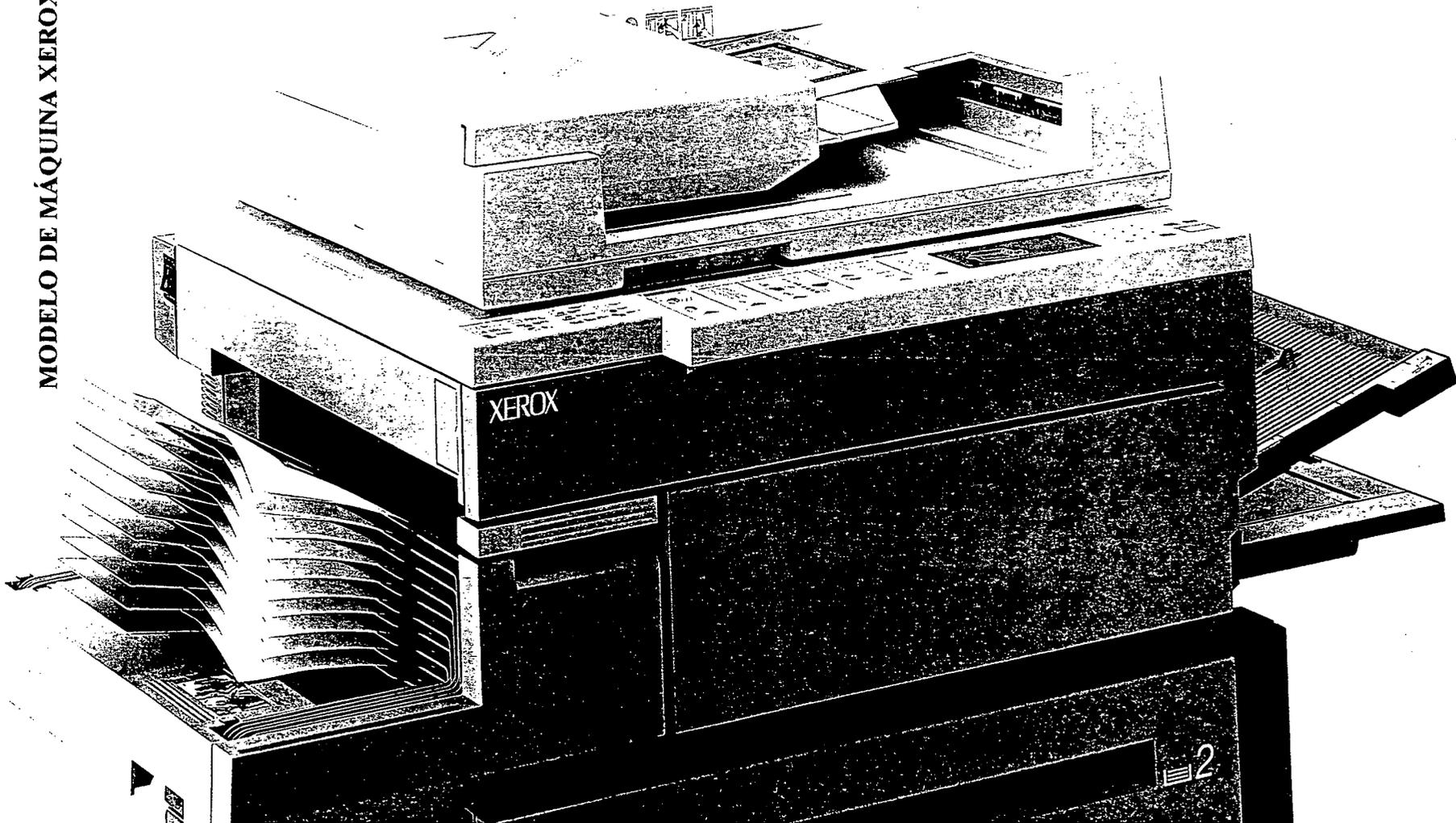
Quais são os meus argumentos de venda?

- Facilidade de apostar.
- Possibilidade de marcação de 2 apostas (1 duplo) a, no máximo, 864 apostas (5 duplos e 3 triplos).

XEROX

Xerox 5021.
Versátil, inteligente, prestativa.
Perfeita. Só falta servir cafezinho.

MODELO DE MÁQUINA XEROX 5021





RBS

QG ATLÂNTIDA

Cliente: Centro Comercial Flávio Silva

Emissora: Rádio Atlântida FM

Data: à definir

Faixa Horária: das 10h00 às 13h00

PLANO DE MÍDIA

01) Chamadas de Envolvimento

- Período: 04 dias antes da ação
- Freqüência: 15 x por dia

02) Apoio Editorial (ao vivo)

Obs: chamamento para promoção

- Período: 04 dias antes da ação
- Freqüência: 10 x por dia

03) Flashes ao Vivo do Local

- Nº de Flashes: 05 x

CONHEÇA A DISTRIBUIÇÃO DA ARRECADAÇÃO LOTERIA FEDERAL - INSTANTÂNEA

Prêmio		45,00%
Prêmio Líquido	41,85%	
Fundo Nacional Cultura	1,00%	
Imposto de Renda Federal	2,15%	
Seguridade Social		22,00%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Desp. de Custeio e Manut. Serviços		30,00%
Comissão de Revendedores	10,00%	
Tarifa de Administração CEF	19,00%	
Comissão SUREG - CEF	1,00%	
Renda Bruta		100,00%

**CONHEÇA A DISTRIBUIÇÃO DA ARRECADAÇÃO
LOTERIA ESPORTIVA**

Prêmios		45,00%
- Prêmio Líquido	30,80%	
- Fundo Nacional Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		4,90%
Crédito Educativo		2,10%
Fundo Penitenciário		3,00%
FUNDESP		15,00%
Clubes de Futebol		10,00%
Desp. de Custeio e Manut. Serviços		20,00%
Comissão de Revendedores	9,00%	
Tarifa de Administração CEF	8,30%	
Comissão SUREG - CEF	2,70%	
Renda Bruta		100,00%
FUNDESP		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%

**CONHEÇA A DISTRIBUIÇÃO DA ARRECADAÇÃO
QUINA, SUPERSENA E MEGA-SENA**

Prêmios		45,00%
Prêmio Líquido	30,80%	
Fundo Nacional Cultura	1,00%	
Imposto de Renda Federal	13,20%	
Seguridade Social		22,40%
Crédito Educativo		9,60%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
resp. de Custeio e Manut. Serviços		20,00%
Comissão de Revendedores	9,00%	
Tarifa de Administração CEF	8,30%	
Comissão SUREG - CEF	2,70%	
Receita Bruta		100,00%
UNDESP - adicional		4,50%
Arrecadação Bruta		104,50%



04) Boletins ao Vivo Dia do Evento

- Horários: 11h00/11h30/12h00/12h30/13h00

05) Custo de Mídia

- **Custo de Mídia: R\$ 1.325,52**
- **Custo Especial: R\$ 695,00**

06) Custos de Produção

Obs: Extra Mídia

- Cachê Comunicador: R\$ 70,00
- Montador para material promocional: R\$ 60,00
- Garotas para atendimento: 02 x R\$ 30,00: R\$ 60,00
- Sonorização: R\$ 150,00
- **Custo Total de Produção: R\$ 340,00**

total 1.036,00
+ 7 =
148,00

CONHEÇA A DISTRIBUIÇÃO DA ARRECADAÇÃO LOTERIA FEDERAL - TRADICIONAL

Prêmio		70,00%
- Prêmio Líquido	57,60%	
- Fundo Nacional Cultura	1,00%	
- Imposto de Renda Federal	11,40%	
Seguridade Social		7,00%
Fundo Penitenciário Nacional		3,00%
Desp. de Custeio e Manut. Serviços		20,00%
- Comissão de Revendedores	5,00%	
- Tarifa de Administração CEF	5,00%	
- Comissão SUREG - CEF	10,00%	
Renda Bruta		100,00%
Seguridade Social		15,00%
Arrecadação Bruta		115,00%

0,93%