



# PLANO DE NEGÓCIOS

## **APRESENTAÇÃO**

Este Plano de Negócios tem por objetivo descrever e apresentar a Estratégia e a forma de implementação do Planejamento de Curto, Médio e Longo prazos para a Associação de Apoio ACANTHUS.

A Associação de Cooperação e Apoio Naval é uma associação de direito privado, que tem como objetivo primordial apoiar as Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB), seus militares e dependentes, bem como servidores civis e dependentes, sendo todos estes considerados membros da Família Naval, termo bastante empregado na Marinha e que tão bem representa o relacionamento da MB com aqueles que nela servem ou serviram. E prestando reverência aqueles que já nos deixaram, as pensionistas de militares falecidos continuam fazendo parte da Família Naval.

Assim sendo, a Associação, com sede na cidade do Rio de Janeiro, pretende ser uma entidade com representatividade no território nacional, de acordo com a distribuição das OM da MB, por Distritos Navais, bem como vislumbra a possibilidade de possuir representações em navios da MB. No Capítulo destinado ao Planejamento de Longo Prazo, consta uma previsão de expansões e investimentos que abrangerá a implantação das representações da Associação fora do Rio de Janeiro. Neste último semestre foram constituídas duas representações em Distritos Navais, especificamente no Terceiro e no Sexto, nas cidades de Recife e Ladário respectivamente.

A Associação possui duas vertentes bem definidas em sua estrutura, uma dedicada à execução das atividades que levem ao cumprimento de seus objetivos, esta é a ACANTHUS. A outra vertente é a comercial que busca gerar recursos, esta é a EMPÓRIO NAVAL.

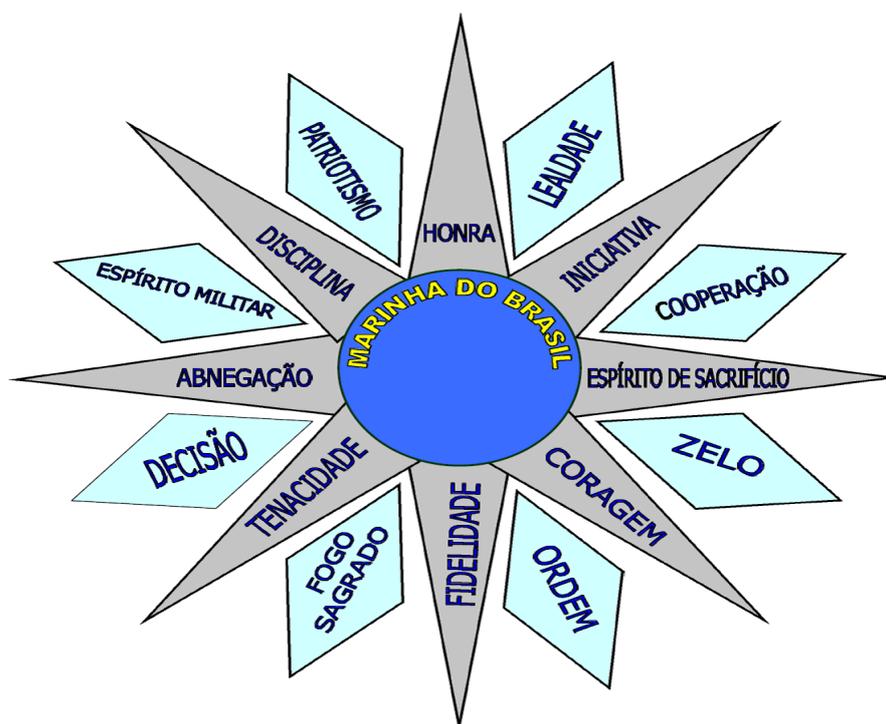
A concepção da ACANTHUS surge para suprir algumas demandas identificadas junto a diversos setores da MB, quais sejam: a possibilidade de apoiar as OM em reduzir a carga burocrática destas com atividades subsidiárias, no apoio à Família Naval; patrocínio de eventos; divulgação das atividades das OM; e relacionamento com o público externo, levando a estes os conceitos de mentalidade marítima, de amor às coisas do mar e de orgulho em servir à Marinha do Brasil. As atividades da ACANTHUS não competem com outras entidades, como por exemplo o Abrigo do Marinheiro, cuja atuação é focada no Apoio à Assistência Social; nossos esforços serão complementares e em nada conflitantes.

Como motivação para a criação da ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL, seus fundadores foram buscar inspiração no sucesso da empresa Navy Exchange (NEX), que de forma semelhante opera no apoio e bem-estar dos militares da marinha norte-americana e seus dependentes. O NEX atua, da mesma forma que a EMPÓRIO, independente de recursos da US Navy, mas apoia suas unidades e seus militares. O NEX também possui um forte programa assistencial e de apoio aos militares da marinha americana, denominado MWR (Morale, Welfare e Recreation). Da mesma forma nossa Associação possui a ACANTHUS, sua vertente social, assistencial e educacional, que irá conduzir projetos nestas áreas.

A Associação é uma entidade com autonomia financeira, que não recebe recursos da União, e autossustentável. Todas as receitas são provenientes da EMPÓRIO NAVAL. Por ser uma associação sem fins econômicos, não distribuindo seus resultados positivos, deve a Associação destinar seus saldos positivos integralmente na MISSÃO da Associação, por meio da ACANTHUS. Desde a Reunião do Conselho de Administração de MAIO de 2018, foi deliberado que até 5 % das receitas líquidas de cada

mês, devem ser direcionados aos programas de assistência desenvolvido pela Associação Voluntárias Cisne Branco. Somente neste ano, já foram direcionados mais de R\$ 1.120,00 (hum mil cento e vinte reais) em compra de fraldas geriátricas, para atender ao Projeto Serviço Integrado de Atendimento Domiciliar (SIAD), daquela entidade que visa fornecer, dentre outros itens, fraldas geriátricas a membros carentes da Família Naval.

Como pode ser observado neste Plano, a Associação nasce preservando os valores do pessoal da Marinha, representados na Rosa das Virtudes e de forte simbolismo para os militares da MB. Dentre os principais valores, possui sólidos conceitos de **Ética**. Desde a elaboração dos primeiros documentos da Associação, como seu Regimento Interno, nascia junto seu Código de Ética, todos apresentados e aprovados na primeira reunião do Conselho de Administração da ACANTHUS.



*Rosa das Virtudes da Marinha do Brasil*

O presente Plano de Negócios, elaborado ao encerrarmos o primeiro ano de atividades da Associação, e que irá vigorar para o início do Ano 2 de operação da ACANTHUS, foi elaborado considerando algumas premissas, principalmente as que tratam de arrecadação. Como é natural a qualquer entidade ao nascer, seu Capital ainda é bastante inexpressivo, contando com a contribuição de seus associados. Por este motivo, no Capítulo que trata de Administração Geral e Gestão Financeira, pode ser observado que as projeções, para o segundo ano, ainda são extremamente cautelosas e conservadoras, não havendo espaços fiscais para uma projeção de curto prazo ambiciosa.

Cumprindo a meta prevista na edição anterior deste Plano de Negócios (versão 2.0 de abril de 2018), conseguimos implementar, no final de novembro de 2018, nossa Plataforma de Negócios (**Marketplace**) e o início de operação mostra-se bastante promissora, começamos com poucas lojas virtuais já ativadas, embora existam outras empresas interessadas em também abrirem suas lojas em nossa Plataforma, e também links para outras lojas já estabelecidas e que representam muito boas

referências à Empório Naval, além de representar a identificação positiva da Associação junto ao meio empresarial, sendo essas empresas a OSKLEN e a Mr. Cat.

No tocante a pessoal, para este primeiro ano, contamos com a contribuição de vários associados que vem nos apoiando de forma voluntária, tanto no Rio de Janeiro, como em outras cidades como Brasília, Recife e Ladário. Ainda não foi necessária a contratação, pela CLT, de colaboradores, como apresentado no Capítulo dedicado ao Pessoal da Associação, essa possibilidade irá depender da demanda de atribuições e a capacidade financeira da Associação em pagar tais encargos.

Conforme citado na revisão anterior, esta nova versão do Plano de Negócios da Associação, ainda está sendo elaborada na primeira fase de sua criação, há que se considerar que todo o planejamento de Médio e Longo Prazos poderá sofrer profundas alterações ao longo do segundo ano de operação da Associação, principalmente em relação ao sucesso do Marketplace, que deverá gerar novas e boas receitas à Associação. Por este motivo, nesta segunda revisão, o planejamento dos períodos superiores a seis meses será resumido e abordará tão e somente as intenções de implantação dos pontos de representação da Associação em diversos locais e OM da Marinha, com os seus potenciais previsíveis e esperados.

## Sumário

1. Resumo Executivo	7
2. Missão	8
3. Visão	8
4. Descrição do Negócio	9
4.1 - Portfólio de Produtos e Serviços.....	10
4.1.1 - No apoio às OM.....	10
4.1.2 - No apoio aos militares e servidores civis.....	10
4.1.3 - No apoio à Família Naval.....	11
4.1.4 - Na valorização das atividades da MB.....	11
4.1.5 - No incentivo ao orgulho naval e a elevação da autoestima e do moral das tripulações.....	11
4.2 - Disponibilização de Serviços.....	12
4.3 - Dos Colaboradores da ACANTHUS.....	12
5. Análise dos Clientes (OM, Associados e seus dependentes)	13
5.1 - Organizações Militares.....	13
5.2 - Associados e seus dependentes.....	16
6. Análise do Mercado	18
7. Análise da Ambiência Externa	19
7.1 - Intervenientes externos ("Stakeholders").....	19
7.2 - Oportunidades.....	21
7.3 - Ameaças.....	21
8. Análise da Ambiência Interna	22
8.1 - Intervenientes internos ("Stakeholders").....	22
8.2 - Forças.....	22
8.3 - Fraquezas.....	22
9. Definições do Cenário	24
9.1 - Registros e Início das atividades.....	24
9.2 - Avaliação da situação econômica e política da realidade brasileira.....	24
9.3 - Avaliação de ações de apoio à MB.....	24
9.4 - Avaliação de ações de apoio às OM da MB.....	25
9.5 - Apoio à valorização da carreira naval, de seus símbolos, imagens e linguagem naval.....	26
10. Ações Estratégicas	27
10.1 - Planejamento de Curto Prazo.....	27

10.2 - Planejamento de Médio Prazo.....	27
10.3 - Planejamento de Longo Prazo.....	27
11. Estrutura Organizacional	29
12. Modelo de Gestão	30
12.1 - Administração Geral.....	30
12.2 - Gestão Financeira.....	30
12.3 - Gestão de Pessoal.....	30
13. Finanças	31
14. Filosofia da Associação e Conduta Ética	32

# 1. Resumo Executivo

Em anexo a este documento, encontra-se um Resumo Executivo que apresenta um extrato com as ideias compiladas deste Plano de Negócios.

O Resumo Executivo apresenta de forma condensada os principais conceitos do Plano de Negócios e poderá ser apresentado, aos interessados, separado deste conjunto completo por guardar coerência com o mesmo.

Para que a sua leitura seja mais rápida e objetiva, o Resumo Executivo foi dividido nos seguintes Tópicos:

- Modelagem do Negócio
- Direcionamento Estratégico
- Direcionamento de Marketing
- Direcionamento Financeiro

## 2. Missão

A Associação de Apoio ACANTHUS foi concebida por Oficiais da Marinha do Brasil, visando a apoiar as OM da MB na contribuição de realizar tarefas subsidiárias ou atividades meio, com a redução de suas cargas burocráticas e esforços logísticos, tais como:

- atender ao bem-estar, conforto e necessidades pessoais dos militares e servidores civis da MB, e seus dependentes, buscando a melhoria da qualidade de vida e a elevação da autoestima da Família Naval;

- auxiliar as OM na divulgação ao público externo, de suas atividades e na promoção do orgulho marinho de servir à pátria;

- auxiliar a MB a divulgar a mentalidade marítima e a paixão pelas coisas do mar;

- realizar ações que promovam a valorização dos símbolos navais, da História Naval, das OM da MB, bem como da segurança da navegação, visando a contribuir para a promoção e o desenvolvimento do conceito de “Amazônia Azul”;

- colaborar com a Marinha do Brasil na atividade de aquisição e fornecimento de peças de fardamento e acessórios, em especial dos itens de fornecimento não obrigatório pela União;

- contribuir para o fomento do desenvolvimento tecnológico de novos produtos, processos ou soluções no que toca ao fardamento, alimentação e logística militar-naval, favorecendo a construção de um ambiente de inovação;

- articular e estimular a cooperação entre empresas e instituições de pesquisa tecnológica, em benefício da MB;

- contribuir para o treinamento de recursos humanos, em áreas e temas selecionados, em benefício da MB; e

- apoiar o voluntariado.

## 3. Visão

Ser entendida pela Família Naval como uma entidade que representa seus valores e apresenta produtos e serviços de qualidade, valorizando os militares e servidores civis, elevando os símbolos navais, e demonstrando total transparência de suas ações.

Em suma, a ACANTHUS quer ser identificada e vista, com orgulho, como a projeção coletiva de cada integrante da Família Naval.

## 4. Descrição do Negócio

A Marinha do Brasil está estruturada administrativamente por meio de inúmeras Organizações Militares (OM), que possuem competências e atribuições específicas que caracterizam suas atividades-fim; no entanto, para a execução destas, bem como as tarefas rotineiras do seu dia a dia, surgem naturalmente demandas que não estão caracterizadas como atividade-fim. Tais tarefas são entendidas como atividade-meio, que ocupam boa parte do esforço diuturno de suas organizações e do seu pessoal. Exemplo disso é a divulgação do conceito de mentalidade marítima, o desenvolvimento e a disseminação do conceito "Amazônia Azul" e, por que não mencionar, a própria valorização das atividades, realizadas pela Marinha, visando a Defesa da Pátria e o controle marítimo da área sob a jurisdição brasileira no oceano, rios e águas interiores.

Além disso, boa parte das OM ficam concentradas em grandes complexos navais que, embora localizados em cidades de grande potencial de fornecimento de bens e serviços, padecem de um isolamento exigido pela extensão de suas áreas e pela segurança requerida às instalações militares. Isso significa que os militares, caso tenham demandas de serviços (por exemplo: bancário, de complemento em treinamento físico - academia, barbearia e cabeleireiro, dentre outros) ou de aquisição de pequenos bens de uso pessoal (por exemplo: material de limpeza e higiene pessoal ou aquisição de peças de fardamento não obrigatórias cedidas pela União), são obrigados a se ausentarem de suas atividades, com tempo de deslocamento elevado, devido ao isolamento das OM.

Ainda nesta vertente, os marinheiros, fuzileiros e servidores civis da MB aprendem a se orgulhar de suas atividades e são os principais vetores que transmitem esse orgulho a seus parentes e amigos de fora dos muros militares; por vezes, carecem de objetos representativos que possam transmitir esse orgulho àqueles aos quais transmitem suas experiências. A própria MB efetua esse tipo de promoção, mas os recursos orçamentários destinados a esse tipo de atividade são escassos. Observando o exemplo de procedimentos de valorização da autoestima na Marinha norte-americana, notamos que o NEX atua fortemente nesse viés, sem onerar os recursos orçamentários do governo dos EUA destinados à Marinha.

Por último e não menos importante, existe uma perfeita compreensão de que a Família Naval, em sua maioria, convive com situações financeiras individuais delicadas e, em alguns casos, muito difíceis, onde qualquer custo de deslocamento para o atendimento de necessidades pessoais dos militares e servidores civis onera pesadamente o orçamento familiar. Da mesma forma, o custo de produtos e serviços das grandes cidades, onde estão instaladas as OM da MB, costumam ser significativamente muito altos, pois as empresas suportam uma tributação elevada e os aluguéis nos grandes centros são normalmente caros, o que majora significativamente o valor e custo dos produtos e serviços. Neste ponto, a ACANTHUS pode atuar para trazer os serviços necessários aos militares e servidores civis, a custos menores, valendo-se da redução de tributos prevista para associações sem fins econômicos e da expertise de seu próprio pessoal, mesmo suportando despesas de aluguel dos espaços que venham a ser cedidos pela MB para sua atuação.

Concluindo essa pequena introdução, a ACANTHUS se propõe a apoiar as OM em suas atividades-meio, proporcionando redução de esforço de trabalho e diminuindo o tempo de afastamento de seu pessoal durante o expediente. O pessoal que ali serve terá, assim, maior conforto, bem-estar e aumento da autoestima e do orgulho de servir à MB, ampliando, conseqüentemente, a divulgação externa e positiva de suas atividades e dos trabalhos efetuados pela Marinha. Além disso, nossa

Associação poderá auxiliar diretamente na divulgação da mentalidade marítima e do Conceito de "Amazônia Azul", numa parceria extremamente positiva, pois a ACANTHUS nasce de dentro da MB e sabe, o que precisa ser divulgado.

#### 4.1 - Portfólio de Produtos e Serviços

##### 4.1.1 - No apoio às OM

Serviço de divulgação externa das atividades das OM e apoio junto a mídia (Já iniciado);

Modelagem de panfletos, folders, banner, cartazes de divulgação;

Confecção de panóplias, escudos, moedas, broches, canecas, pratos e demais objetos com símbolos das OM, que sirvam de material de divulgação, formatados e confeccionados com autorização das próprias OM;

Gerir áreas de lazer dos complexos navais;

Gerir hotéis de trânsito;

Disponibilizar serviços de lavanderia;

Gerir os serviços de lavanderia existentes nas OM;

Gestão na venda de uniformes de fornecimento não obrigatório;

Disponibilizar serviços de alfaiataria;

Aquisições de passagens aéreas (a ACANTHUS pode atuar como - ou ter contrato com - uma agência de viagens);

Instalação de academia e sua manutenção;

Pequenos reparos prediais;

Disponibilizar serviço de transporte interno (para deslocamentos dentro dos complexos navais);

Disponibilizar assessoria jurídica especializada às OM (quando couber);

Disponibilizar serviço de "courrier", reduzindo a mão de obra atualmente empregada pelas OM;

Disponibilizar serviço de cobertura fotográfica; e

Gerar receita com o pagamento de aluguel das áreas disponibilizadas à Associação.

##### 4.1.2 - No apoio aos militares e servidores civis

Venda de itens de higiene pessoal, cutelaria e material de limpeza;

Venda de passagens aéreas e de ônibus intermunicipais (a ACANTHUS pode atuar como - ou ter contrato com - uma agência de viagens) (iniciada por meio de cupons de desconto com a empresa ClickBus);

Venda de peças de uniformes, para itens de fornecimento não obrigatório (já iniciada com venda de medalhas e trilhos pelo **Marketplace**);

Disponibilizar serviços de alfaiataria;

Disponibilizar serviços de lavanderia;

Disponibilizar serviços de barbearia e salão de beleza;

Prestar serviço de "courrier";

Disponibilização de academia; e

Disponibilizar serviço de transporte interno (para deslocamentos dentro dos complexos navais).

#### 4.1.3 - No apoio à Família Naval

Instalação e manutenção de creches;

Disponibilizar serviços de lavanderia;

Venda de ingressos em shows, teatros, parques, museus, etc;

Venda de pacotes turísticos; e

Disponibilizar serviço de cobertura fotográfica.

#### 4.1.4 - Na valorização das atividades da MB

Venda de livros, revistas e outras publicações, em complemento ao que já é realizado por outras instituições junto à MB ; e

Confecção de publicações, que sirvam de material de divulgação para a MB, formatadas e confeccionadas em parceria com OM ou instituições congêneres à ACANTHUS. Patrocínio de publicações da Marinha.

#### 4.1.5 - No incentivo ao orgulho naval e a elevação da autoestima e do moral das tripulações

Venda de material esportivo com logomarcas e símbolos da MB (todo esse material deve ser confeccionado sob autorização da MB); e

Venda de canecas, adesivos, material diversos com logomarcas e símbolos da MB (todo esse material deve ser confeccionado sob autorização da MB) (já iniciado pelo **Marketplace**).

## 4.2 - Disponibilização de Serviços

A implantação e contratação de cada um dos serviços listados em 4.1 demandará a verificação da disponibilidade de pessoal, material, capacidade financeira da Associação e autorização competente das autoridades municipais e estaduais para a sua exploração.

Em algumas prestações de serviço, a ACANTHUS poderá terceirizar junto a outras empresas, mas será a responsável final pelo atendimento junto às OM ou a cada militar ou servidor civil.

## 4.3 - Dos Colaboradores da ACANTHUS

No atendimento aos serviços citados em 4.1, a ACANTHUS terá pessoal contratado como CLT ou prestadores de serviços temporários, conforme a legislação em vigor, podendo empregar militares da reserva e ou reformados e pessoal civil aposentado, que tenham experiência profissional em suas áreas de atuação.

## 5. Análise dos Clientes (OM, Associados e seus dependentes)

### 5.1 - Organizações Militares

Cada OM da MB possui competência específica para executar parte das atividades e atribuições da MB e tem sua Missão específica, representada em tarefas e propósitos; esse conjunto de atribuições compõe a atividade-fim de cada Organização.

Para o cumprimento de suas tarefas, as OM possuem pessoal das mais diferentes especializações e competências. Grande parte de seu pessoal militar é formado na própria Marinha e boa parte é captado no mercado de trabalho. Todos os acessos às carreiras militares, seja no tocante aos Oficiais ou aos Suboficiais, Sargentos, Cabos, Marinheiros e Soldados (que na terminologia naval-militar são intitulados como Praças), são realizados por meio de concurso público.

A Força de Trabalho da MB é complementada por servidores públicos, também concursados, que são intitulados pela MB como servidores civis.

Embora ambos, militares e servidores civis, sejam agentes do Estado, seus regimes jurídicos são distintos; os servidores civis são regidos pelo Regime Jurídico da União (RJU) e os militares, pelo Estatuto dos Militares.

Segundos dados do Anuário Estatístico da Marinha de 2018, o ano de 2017 encerrou com 76.874 militares em atividade, de todos os postos e graduações, e com 4.775 servidores civis ativos. Ou seja 94,1 % de militares e apenas 5,9 % de servidores civis.

Pelo Estatuto dos Militares, o militar está disponível para a União 24 horas por dia, 7 dias na semana, todos os dias do ano. Pode ficar aquartelado, o que significa pernoitar nas instalações militares, prestar serviço diário (plantão de 24 horas), embarcar em navios ou ser movimentado para qualquer lugar a qualquer tempo. Esse regramento obriga as instalações militares a terem disponível o mínimo de conforto a seus militares, como alojamento (com camas, armários para uniformes e banheiros), além de fornecer refeições completas ao longo do dia.

Pelos motivos citados no parágrafo anterior, a relação entre o militar e sua OM não é uma mera relação trabalhista; o militar não trabalha numa OM - ele serve a uma OM. Esse relacionamento é tão intenso que os servidores civis acabam por adotar modos semelhantes de se relacionarem e passam também a adotar o termo "servir a sua OM". Outra diferença é a mobilidade do militar, que pode servir em várias OM ao longo de sua carreira, em contraponto ao servidor civil, que é mais estável, podendo permanecer por muitos anos na mesma OM ou até mesmo servir numa só OM ao longo de toda a sua carreira.

Essa forma de relacionamento OM-militar (e OM-servidor) acaba por gerar laços de identidade entre cada militar e suas OM; o militar passa a incorporar o espírito de sua Organização. Por outro lado, cabe às OM dar boas condições de trabalho a seus membros, costumeiramente chamados de tripulantes, e ao conjunto destes, denominados Tripulação ou Guarnição. Independente de ser um navio ou uma OM localizada em uma edificação, as chamadas "OM de terra", costumeiramente é adotado o termo "Tripulação" para se referir aos militares lotados em uma OM.

O bem-estar das tripulações, embora seja uma obrigação estatutária das OM, não pode ser considerado atividade-fim. Por esse motivo, é comum identificarmos, nos organogramas das OM, um setor destinado a suprir o bem-estar de seus tripulantes, normalmente denominado “Seção de Conforto”. O volume dessas tarefas de apoio requer um quantitativo de pessoal disponível nas OM, que exerce essa atividade-meio. Quando várias OM estão localizadas numa mesma área militar, surge a necessidade, por uma questão de economia e razoabilidade, de ser criada uma OM de apoio a todas as OM da área; essas OM são chamadas, na MB, de Bases.

As despesas com manutenção das instalações das OM da MB têm sofrido por conta de uma série de contingenciamentos orçamentários nos últimos anos. Por mais que a MB se esforce, não tem conseguido proporcionar o bem-estar que suas tripulações merecem. No entanto, o espírito de equipe, necessário e presente em cada tripulação, vem superando tais limitações. Mas entendemos que a MB desejaria poder proporcionar mais conforto e bem-estar a seus militares. Nesse ponto, existe uma lacuna que a ACANTHUS pode ajudar a preencher.

Como já citado no início do Capítulo 4, as OM da MB, embora localizadas em sua grande maioria nos grandes centros urbanos, por suas dimensões físicas e necessidade natural de segurança militar, acabam por se isolar da cidade e tornar dificultoso o acesso de bens e serviços rotineiros demandados por seus militares. Enquanto que uma pessoa que trabalha em qualquer edifício no Centro da cidade do Rio de Janeiro usa seu horário de almoço para resolver alguns poucos problemas, simplesmente descendo do prédio em que trabalha e andando alguns metros, um militar primeiro precisa pedir uma licença para se ausentar de sua OM, mesmo na hora do almoço. Dependendo de onde este militar serve, ele levará boa parte de seu tempo para conseguir sair das instalações militares devido à distância. Em alguns casos, como na Base Naval de Mocanguê, localizada no trajeto da Ponte Rio-Niterói, ele será obrigado a usar um transporte, público ou pessoal, para conseguir chegar ao centro de Niterói (20 minutos em cada direção sem trânsito), ou mais de uma hora se seu destino for o Rio de Janeiro. Dessa forma, o militar, para resolver um problema, o que a maioria das pessoas faz em seu horário de almoço, mesmo fazendo um lanche rápido, dificilmente conseguirá retornar à sua OM a tempo. Aqui também existe espaço para a ACANTHUS operar, levando algum bem-estar para dentro das Bases. O citado aqui não é um caso isolado no mundo, ou que só acontece no Brasil; praticamente todos os países padecem deste problema. Alguns, como os EUA, já citados, conseguiram melhorar significativamente o bem-estar de seus militares prestando alguns serviços dentro de suas instalações, operando com instituições como a ACANTHUS.

Essa dificuldade nas distâncias das bases militares para as empresas prestadoras de serviço também afeta as próprias OM, que tem de dispor de parte de seu pessoal num serviço de "courrier", ou portador, que na Marinha do Brasil chamamos de "externo", ou seja, alguém que fará serviços externos às instalações militares. Despende assim a MB de pessoal, que poderia estar empregado nas atividades finalísticas da OM, para resolver problemas da organização junto a empresas prestadoras de serviço e fornecedoras de bens. Aqui também há espaço para a atuação da ACANTHUS.

Outro exemplo de demandas que exigem a utilização de serviços externos às instalações militares é o de lavanderia. O custo de instalação e manutenção de lavanderias não justifica suas existências nas OM, embora os Centros de Instrução e as Escolas ainda permaneçam com as suas. Mas existem materiais de uso geral que devem ser lavados constantemente, como roupas de mesa e cama (para o pessoal de plantão e as cobertas de proteção de colchões; as demais são consideradas de uso

peçoal e cada militar deve mantê-las limpas). Todo esse material necessita da contratação de lavanderias industriais ou comerciais, que operam nos grandes centros. Esse serviço já é efetuado por empresas que retiram e entregam dentro das bases, mas isso não afasta algumas atividades administrativas, como contratos continuados que requerem processos administrativos por vezes longos, além de exigir um rigoroso controle de acesso às instalações militares que, por vezes, afasta essas empresas pela demora no cadastro, atualização e inspeções rotineiras no acesso, o que lhes toma tempo. Aqui também existe espaço para a ACANTHUS operar.

A Marinha possui obrigação legal de fornecer uniformes para os novos militares, ao se incorporarem, e aos militares nas graduações de Cabo, Marinheiro e Soldado. Os Oficiais, Suboficiais e Sargentos não fazem jus a receber gratuitamente seus uniformes, tendo que os adquirir. O fornecimento obrigatório de uniformes na MB é de competência da Diretoria de Abastecimento da Marinha e é feito de forma descentralizada, por meio de Postos de Distribuição de Uniformes. Esses postos, em sua maioria, são localizados nas Bases ou em OM que concentram grande quantidade de militares. A gestão desse serviço também é uma atividade-meio e onera em pessoal e tempo as OM que possuem esses postos e as demais OM, que têm de liberar seu pessoal para que cada um se dirija aos postos. A venda a Oficiais, Suboficiais e Sargentos, por não ser obrigatória, adota um procedimento interno, visando a padronização, pois é muito difícil se exigir de empresas privadas que mantenham o mesmo padrão de exigências que a MB possui em seus uniformes, mas o valor total arrecadado com a venda atualmente é muito reduzido em relação ao volume de material fornecido obrigatoriamente. A gestão dos postos de distribuição é outra atribuição que pode ser operada pela ACANTHUS, que assumiria também o compromisso de vender uniformes a Oficiais, Suboficiais e Sargentos, mantendo o mesmo padrão de qualidade requerido pela MB. Aproveitando a oportunidade da alteração do Regulamento de Uniformes para a Marinha do Brasil, no tocante a confecção de barretas de medalhas, a Empório Naval foi buscar como parceira uma empresa com capacidade de confeccionar tais barretas, sendo estas disponibilizadas na ocasião do lançamento de nosso **Marketplace**.

Algumas outras demandas, que podemos enquadrar como complementares, ou seja, que não visam a suprir demandas básicas e genéricas dos militares, mas que identificamos que seriam muito bem-vindas, até mesmo por que já existem em algumas OM, é a instalação e manutenção de academias de ginástica e creche para filhos de até 4 anos. Estendendo ainda um pouco mais o atendimento, no tocante a bem-estar e conforto de nossas guarnições, e considerando que a aparência militar possui regras rígidas como, por exemplo, corte de cabelo e barba, existe a possibilidade de levar a algumas OM os serviços de barbearia para os homens e, por que não, de salão de beleza para as mulheres, que hoje já atingem quase 10 % do contingente de militares da ativa.

Outro fator identificado como desejável é a possibilidade de que os militares adquiram objetos com símbolos que lhe sejam significativos, como, por exemplo, o brasão de sua OM estampado em objetos pessoais ou imagens dos navios nos quais serviram ou servem ou, ainda, alguns pequenos sinais que os identifiquem como sendo militares da Marinha do Brasil. Consultando sites estrangeiros na internet, verificamos que quase todas as marinhas do mundo adotam a venda de produtos que as simbolizam para seus próprios militares e admiradores não militares. Não é raro encontrar-se adesivos em carros de passeio, material esportivo, canecas, carteiras de notas, agasalhos, dentre uma infinidade de outros objetos com termos como "GO NAVY", "I AM SAILOR", "USS George Washington", apenas para citar alguns produtos do NEX, ligado à Marinha dos EUA. Esse comércio de produtos, simbolizando a Marinha do Brasil, com certeza irá atender a uma demanda latente, além de elevar o moral de todas as

tripulações. A Empório Naval também foi buscar empresas que possam oferecer tais produtos por meio de seu **Marketplace**.

Muitos outros serviços terceirizados e contratados são demandados pelas OM da MB. Para cada um, existe uma série de atividades administrativas que demandam pessoal e tempo de uma equipe de apoio destinada a tais atividades, que vão desde o levantamento de preços, a perfeita especificação, o trâmite administrativo, para não dizer burocrático, na elaboração de editais de licitações, acordos administrativos, contratos, controle e fiscalização. As OM ainda tem de contar com o desejo de empresas participarem desses processos, pois muitas vezes empresas pequenas não se interessam em realizar tais serviços e, por outro lado, algumas empresas não conseguem participar devido a problemas fiscais.

A EMPÓRIO vê a possibilidade de ser uma fornecedora multitarefa que, além de poder atender todas as exigências legais e fiscais existentes, ainda entende os problemas das OM, pois seu grupo diretor é constituído por militares da reserva. Ademais, por ser uma entidade sem fins econômicos, pode apresentar preços mais reduzidos devidos a alguns benefícios fiscais e pelo fato de não ter que gerar lucros para seus dirigentes.

## 5.2 - Associados e seus dependentes

Os militares (da ativa, reserva e reformados), servidores civis (em atividade ou aposentados), dependentes e pensionistas poderão associar-se à ACANTHUS. Essa decisão é pessoal e voluntária, mas aqueles que o fizerem terão acesso aos serviços e bens a serem disponibilizados. Para que não haja situações desagradáveis no atendimento a todos os militares, imagina-se criar um desconto nos serviços e bens para aqueles que se associarem, da mesma forma que inúmeras empresas adotam em seus programas de fidelização.

O Anuário Estatístico da Marinha, publicado em 2018 com dados coletados em 2017, nos revela os seguintes dados de pessoal, relativo a militares e servidores civis, na atividade ou inatividade, e seus dependentes.

Militares na ativa - 76.874, sendo 8.156 mulheres e 68.718 homens.

Servidores Civis em atividade - 4.775

Militares na inatividade (reserva e reforma) - 154.454

Servidores Civis aposentados - 8.008

Dependentes de militares da ativa - 99.594

Dependentes de servidores civis em atividade - 13.166

Pensionistas de militares - 52.606

Pensionistas de Servidores Civis - 10.132

\* Dependentes de militares na reserva - não computados

Esse pessoal está distribuído em todo o território nacional e no estrangeiro, sendo sua grande maioria localizada na área de atuação do Comando do 1º Distrito Naval, que engloba os Estados de Rio de Janeiro, Espírito Santo e Parte de Minas Gerais, totalizando 52.758 militares e mais de 3.400 Servidores Cíveis (sem contar inativos, servidores civis aposentados, ex-combatentes e pensionistas). Por esse motivo, a Associação estabeleceu-se inicialmente no Rio de Janeiro, mas prevê que, a Longo Prazo, possa atingir todos os demais Distritos Navais.

Considerando-se apenas os militares da ativa e os servidores civis em atividade, na cidade do Rio de Janeiro e Grande Rio, temos um total aproximado de 50.000 homens e mulheres. Como citado no item anterior, esse pessoal tem demandas de produtos e serviços e possui dificuldades para se ausentar de suas atividades durante o expediente e buscar lojas comerciais, bancos e prestadores de serviços nos centros das cidades do Rio de Janeiro e de Niterói. E um contingente bem razoável destes estará cumprindo rotina de serviço de 24 horas, não podendo afastar-se de sua OM durante este período.

Como já citado no item 5.1 acima, uma gama de serviços que podem simplificar a administração das OM também concorrerão para melhorar o bem-estar de seus tripulantes, como o serviço de "externo" ou "courier", de transporte interno nas bases, na instalação de caixas eletrônicos bancários, na instalação de um pequeno ponto de venda de itens de higiene, limpeza, cutelaria e papelaria, na instalação ou gestão de lavanderia, na venda de uniformes para Oficiais, Suboficiais e Sargentos, e na gestão de alguns Postos de Distribuição de Uniformes.

A EMPÓRIO tem como compromisso só veicular produtos com símbolos e marcas autorizados pela Marinha do Brasil.

## 6. Análise do Mercado

Como já mencionado, as OM da Marinha, de um modo geral, estão localizadas nos grandes Centros e por isso, teoricamente, são bem atendidas pelo mercado local; no entanto, as distâncias reais, provocadas pelo seu isolamento, demonstram ser uma barreira para o que parece plenamente satisfeito no dia a dia.

As OM da MB e sua tripulação (militares e civis) usufruem de um mercado, em sua maioria, bem provido, mas que não se faz presente dentro das instalações militares. Por outro lado, esse mercado embute nos seus preços um custo tributário bastante elevado. A criação da ACANTHUS, como entidade do terceiro setor, possui a seu favor alguns benefícios tributários específicas de isenções e/ou reduções que desoneram associações que não visam ao lucro como finalidade comercial.

No tocante à demanda dos militares por produtos que reflitam exclusivamente o orgulho militar e naval, traduzidos em símbolos, imagens e textos, não existem tais itens a disposição no mercado: normalmente, são produzidos a pedido, o que os torna mais caros para pedidos individuais.

## 7. Análise da Ambiência Externa

A ACANTHUS, embora tenha sua origem em Oficiais da Marinha do Brasil e tenha sido concebida para operar estritamente dentro das instalações navais, não pode se confundir com a própria MB. Por ser uma entidade de direito privado, atuando no terceiro setor da economia, possui um relacionamento de prestadora de serviços para a Marinha e seus militares. Assim, a MB faz parte do ambiente externo, sendo o principal stakeholder da Associação; nela estão não apenas os objetivos coletivos e institucionais, mas os objetivos individuais (militares e servidores civis) a serem atendidos.

Por esse motivo, a ACANTHUS deve ter a sensibilidade de acompanhar as decisões estratégicas da MB, a conjuntura política que pode vir a afetar o Ministério da Defesa e, também, acompanhar as demandas de seu pessoal, para melhor atender a todo esse universo. Em grau mais focado, a ACANTHUS deve vivenciar as bases onde pretende ter suas filiais, mantendo um acompanhamento de seu dia a dia e a percepção da evolução dos cenários locais.

### 7.1 - Intervenientes externos ("Stakeholders")

São considerados intervenientes externos todas as pessoas, jurídicas ou físicas, que entendemos exercer algum tipo de influência na vida da Associação; assim sendo, listamos a seguir tais pessoas e o seu relacionamento e o respectivo grau de relacionamento esperados:

- **Marinha do Brasil (MB)** - a instituição, como já citada, é o nosso principal interveniente, pois a ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL foi concebida para ser uma Associação de Apoio à Marinha e a seus membros. Nosso relacionamento se dará por meio de contatos entre a Direção Executiva (Diretor-Presidente) e órgãos da Marinha, como a Alta Administração Naval, por meio da **Secretária-Geral da Marinha**, e também via **Diretoria de Abastecimento da Marinha**, organizações que indicaram representantes para compor o Conselho de Administração da ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL, que aportará as decisões estratégicas da MB e norteará orientações para a condução da Associação.

- **Organizações Militares onde haja um posto da ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL** - em sua maioria OM concentradoras de outras OM, como as **Bases, Comandos Distritais** e as **gestoras de condomínios de OM**. Nosso relacionamento se dará a partir de Acordos de Cessão de Uso de espaços, que regerão o uso, os acessos, a responsabilidade dessas partes, o credenciamento de pessoal, as atividades da ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL, horários de expedientes, licenciamento para o uso de símbolos e marcas consagradas, aluguel do espaço e contrapartidas, e tudo o mais que ambas as partes sentirem necessidade de incluírem no acordo para o bom andamento das atividades.

- **Militares (ativos e inativos), Servidores Civis (ativos e aposentados), dependentes e pensionistas** - Como a ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL nasce para ser uma entidade do terceiro setor com destinação específica de atender a MB e seus militares e servidores civis, esses constituindo o que chamamos de **Família Naval**, este grupo constitui o conjunto das pessoas físicas que diretamente serão as beneficiadas pela Associação, nosso principal alvo no atendimento individual. Nosso relacionamento se dará de duas formas, como **associados ou não-associados**. Sendo uma escolha voluntária por parte de cada militar ou servidor civil se associar, não haverá diferenciação no atendimento, que sempre primará pela educação,

cordialidade e respeito; entretanto, os associados serão contemplados com algum benefício a mais, da mesma forma como outras empresas que possuem programas de fidelização de clientes.

- **Outros associados, conforme estabelecido em nosso Estatuto** - Da mesma forma como para o grupo da Família Naval, o atendimento será semelhante ao citado acima e o relacionamento está regrado no Regimento Interno da Associação.

- **Outras entidades do terceiro setor que também possuem como objetivo apoiar a Marinha e seus membros** - Nosso relacionamento será sempre o de contribuir para apoiar suas realizações, dentro da capacidade operacional da Associação. São identificadas neste segmento a **Associação Abrigo do Marinheiro**, a **Associação Voluntárias Cisne Branco**, a **Associação Histórica e Cultural Almirante Gastão Motta**, a **Fundação de Estudos do Mar (FEMAR)**, **Associação dos Amigos do Hospital Naval Marcílio Dias**, o **Clube Naval**, o **Instituto Rumo ao Mar (RUMAR)**, e a **Sociedade dos Amigos da Marinha (SOAMAR)**.

- **Pessoas jurídicas comerciais, consideradas fornecedoras de produtos e serviços** - Vislumbrado relacionamento estritamente comercial, tendo como orientador o Código de Ética e Conduta da Associação.

- **Parcerias comerciais** - Vislumbram-se parcerias de negócios com a cessão de marcas e símbolos. Tais parcerias devem ser firmadas em acordos administrativos e também deverão ser orientadas pelo Código de Ética e Conduta da Associação.

- **Patrocinadores** - Empresas ou quaisquer entidades públicas ou privadas, que a título de patrocínio, decidirem aportar recursos financeiros em projetos da ACANTHUS, sem que haja necessidade de retorno financeiro empregado. O patrocínio se estabelece com a apresentação de um projeto, por parte da ACANTHUS, a uma entidade que, se decidir apoiar o projeto, contribui financeiramente, tendo como contrapartida a divulgação do nome da entidade no desenvolvimento do projeto.

- **Entidades de governo Fiscalizadoras, incluindo as Secretarias de Fazenda Estaduais e Municipais, bem como órgãos de controle próprios da MB.** A transparência é uma das marcas da nossa Associação, retratada desde a sua criação, no Estatuto de Fundação, bem como no Regimento Interno e em toda uma farta documentação voltada para as práticas de integridade ("compliance"), nas quais se insere o Código de Ética e Conduta da Associação.

- **Contador externo contratado** - A Associação, visando a redução de seus custos, não terá, num primeiro momento, um contador como funcionário, devendo contratar esse serviço de profissional com vasta experiência.

- **Assessoria Jurídica Contratada** - A Associação, visando a redução de seus custos, não terá num primeiro momento um advogado como funcionário, devendo contratar esse serviço de profissional com vasta experiência.

- **Auditoria Externa contratada.** Conforme previsto no nosso Estatuto, o Conselho de Administração deverá designar uma auditoria externa para auditar as contas da Associação.

## 7.2 - Oportunidades

Mercado brasileiro em fase inicial de recuperação

Expectativa positiva no âmbito empresarial em relação ao governo que tomará posse em janeiro

Não há concorrentes internos

Inflação em baixa no Brasil

Juros caindo no Brasil

Necessidade de redução da carga burocrática e custos de administração das OM da MB

Inteligência de mercado (novos nichos de negócio)

## 7.3 - Ameaças

Concorrência externa de empresas comerciais com as mesmas linhas de fornecimento

Relacionamento externo com entidades reguladoras e fiscalizadoras (Prefeitura, Estado e AGU)

Desconhecimento, por parte de Pessoas Jurídicas passíveis de serem parceiras e fornecedoras, sobre as atividades da Associação

Aumento da demanda pode provocar uma necessidade de aceleração do Plano de Investimento e Expansão (no caso de sucesso inicial maior que o esperado)

Conjuntura econômica instável

Risco inerente ao negócio

## 8. Análise da Ambiência Interna

### 8.1 - Intervenientes internos ("Stakeholders")

Os agentes intervenientes internos da Associação são a sua Força de Trabalho, conforme discriminado no Regimento Interno, os seus gestores, intitulados Diretoria Executiva, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e a Assembleia Geral.

Podemos considerar também como interveniente a própria imagem de sucesso do NEX americano, que serviu de inspiração para o desenvolvimento da Associação. Todos os militares e servidores civis que tiveram a oportunidade de conhecer as lojas do NEX terão em mente que aquela estrutura é o nosso "benchmark", ou seja, um exemplo bem sucedido que deve ser seguido, como entidade privada de apoio a militares e a uma Instituição como a MB.

Por fim, e talvez o mais significativo interveniente, é a cultura aprendida pelos seus fundadores dentro da Marinha do Brasil, que forjou a todos numa cultura de legalidade, ética com a coisa pública e dedicação ao trabalho, tendo a Rosa das Virtudes como representatividade gráfica dos valores que regem o espírito militar naval. Estes conceitos são traduzidos em vasta documentação interna da Associação, desde sua origem, que juntos compõem um compêndio de Normas e Procedimentos a partir do Código de Ética e Conduta, simbolizando um robusto alicerce de ética e moral orientador de todos os colaboradores da Associação e sua Diretoria Executiva.

### 8.2 - Forças

Cientes selecionados - apenas a Família Naval

Lojas operarão dentro das OM (segurança)

Imagem extremamente positiva do benchmark americano NEX

Associação nasce com apoio da Alta Administração Naval

Contexto de Ética e Boas Práticas de Gestão podem ser implantadas desde o início das atividades

Pessoa Jurídica independente de recursos orçamentários da Marinha e autossustentável

Apoio às OM da MB

Conceitos de Integridade, ética e respeito são intrínsecos à formação militar

Flexibilidade para atender às demandas da MB e da Família Naval

Comprometimento dos associados

Credibilidade

### 8.3 - Fraquezas

Sem capital inicial, necessário captar por empréstimo, para atender aos custos de implantação

Insuficiência, ao menos no início, de recursos humanos qualificados com dedicação exclusiva

Falta de escala de demanda, que pode onerar as aquisições da Associação

Possui concorrentes externos, na área comercial de produtos

Dependência de receita própria para a continuidade do negócio

## 9. Definições do Cenário

### 9.1 - Registros e Início das atividades

O estudo que conduziu a criação da Associação foi realizado ao longo de dois anos, sendo verificado neste período o correto enquadramento de suas futuras atividades com a legislação brasileira e a identificação de demandas junto aos militares, para que fosse possível apontar possíveis áreas de atuação.

### 9.2 - Avaliação da situação econômica e política da realidade brasileira

O ano de 2018 foi marcado pelas eleições de outubro. Nestas, foram apresentadas políticas diametralmente opostas e a sociedade brasileira elegeu Jair Bolsonaro com uma margem de quase 10% de diferença. As propostas do presidente eleito e de sua equipe econômica apontam para uma mudança considerável nos rumos da economia do país. De cunho liberal e conservador o Ministro indicado, o economista Paulo Guedes, sinaliza com mudanças que parecem ser simpáticas e aguardadas pelos investidores, pelo setor produtivo e pelo agronegócio.

A inflação deve fechar o ano abaixo da meta estabelecida pelo governo com um viés estável. O PIB de 2017 ainda deve permanecer abaixo dos 2 %, mas alguns analistas já projetam o PIB de 2019 para um índice superior a 3 %. Embora tenha havido uma pequena redução do índice de desempregos, esse número ainda é alarmante.

Existe um movimento interno no Brasil, entre os empresários de apoio ao novo governo, muitos empresários já anunciam novos investimentos no Brasil. O mesmo começa a surgir de investidores estrangeiros, por enquanto existe apenas informações, não sendo possível ainda trabalhar com números, mas os anúncios de investimentos estrangeiros surgem na mídia a cada semana. Mas será necessário aguardar as primeiras medidas do novo governo para poder medir a disposição do empresariado nacional e estrangeiro em investir no país.

### 9.3 - Avaliação de ações de apoio à MB

Como já citado anteriormente, os militares possuem uma profunda identificação com as organizações pelas quais servem ao longo de sua carreira, sendo comum, mesmo na inatividade, continuarem a participar de eventos ligados às suas OM. Essa identidade representa o orgulho do militar pela sua profissão. Essa constatação não se verifica exclusivamente na Marinha do Brasil, sendo intrínseco a todos os militares no Brasil e no mundo. Essa interação militar-OM é bastante explorada em alguns países e projeta uma excelente oportunidade de negócios para a ACANTHUS.

A MB e seus militares têm o perfeito conhecimento de que a sociedade brasileira possui pouco conhecimento sobre o mar, suas potencialidades e riquezas minerais. A população brasileira, de um modo geral, também pouco identifica a influência econômica do mar na economia mundial e a responsabilidade da Marinha junto ao governo brasileiro e a organizações mundiais, como a ONU, a Organização Marítima Internacional (IMO), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e, indiretamente, a Organização de Desenvolvimento e Cooperação Econômica mundial (OCDE), em face do transporte de cargas pelo modal marítimo. Além do viés econômico do mar, existe um vasto uso e aproveitamento do mar como esporte e lazer. Em todos esses aspectos, a MB está inteiramente comprometida com a segurança da navegação e das pessoas embarcadas.

A Marinha também é a formadora de mão de obra do pessoal profissional que serve nas embarcações mercantes brasileiras, através de dois Centros de Instrução, um no Rio de Janeiro e outro em Belém. Também opera os principais navios brasileiros de pesquisa científica envolvendo o bioma marinho, apoia uma unidade de pesquisa no Arquipélago de S. Pedro e S. Paulo, garante com equipes permanentes a ilha mais a oriente da costa brasileira - Ilha da Trindade e garante e provê o apoio às pesquisas de clima que são desenvolvidas por pesquisadores brasileiros na Antártica, com uma Base operando o ano inteiro.

Além de prestar o serviço de resgate e socorro além da arrebentação das ondas, até o meio do Oceano Atlântico, conforme convenção internacional, a Marinha também combate os descaminhos e o tráfico nos mares e rios brasileiros, apoiando a Polícia Federal. Nestas tarefas, a condução, junto à população, de uma educação voltada para a Segurança da Navegação, a segurança de pessoas que utilizam o transporte marítimo e a conscientização da população para se afastar de práticas ilícitas são atividades subsidiárias que também cabem à MB.

Todo o trabalho envolvendo o mar é realizado permanentemente pela MB e a divulgação de tudo isso nos meios de mídia brasileiro não possui a abrangência necessária para tornar a sociedade brasileira mais consciente daquilo que chamamos de mentalidade marítima. A ACANTHUS entende que pode vir a participar mais intensamente junto à sociedade, divulgando as atividades e apoiando o esforço da MB nessas tarefas, bem como levando mais bem-estar e conforto à Família Naval. O militar, ao embarcar em navios e se ausentar do conforto de sua família, necessita estar confiante e seguro de que sua família está amparada e tem a quem recorrer em caso de imprevistos desagradáveis.

Toda essa atividade realizada pela Marinha do Brasil é considerada subsidiária, uma vez que a sua atividade primordial é a Defesa da Pátria e a Segurança Nacional. Por esse motivo e considerando que os recursos orçamentários da MB têm de atender suas demandas de atividade-fim e também as subsidiárias, é que a ACANTHUS entende poder atuar como apoio a uma gama dessas atividades subsidiárias da Marinha do Brasil.

#### 9.4 - Avaliação de ações de apoio às OM da MB

Além das tarefas subsidiárias que cabem a MB como Instituição, outras tarefas de apoio às Organizações Militares e a seu pessoal são desenvolvidas pelas Bases Navais, como extensamente discorrido no Capítulo 5 deste Plano.

Dessas tarefas de apoio, destacam-se a manutenção de navios, viaturas e equipamentos e, também, o apoio às tripulações que operam baseadas nessas Bases, como apoio de refeições, apoio religioso, assistência social, apoio no atendimento médico e dentário, apoio de alojamentos e infraestrutura. Para atender a todas essas tarefas, as Bases possuem uma estrutura administrativa pesada e custosa, que dependem dos recursos orçamentários da União e de uma grande estrutura de pessoal administrativo.

Com este volume de demandas e com as restrições de toda ordem (pessoal, orçamentário e financeiro), as Bases possuem grande dificuldade de atender a todas as demandas dos militares e pessoal civil que servem nestas áreas. Várias dessas demandas estão apresentadas nos itens 4.1 e 4.2.

## 9.5 - Apoio à valorização da carreira naval, de seus símbolos, imagens e linguagem naval

Como já citado anteriormente, o militar - e mesmo o servidor civil da MB - possui um relacionamento funcional diferenciado. Isso pode ser perfeitamente identificado no orgulho que todos têm de sua Instituição e que expressam junto a seus familiares e amigos que não são militares.

A carreira naval é pautada em símbolos e imagens, seja de um navio, um helicóptero, um submarino, um farol de navegação e mesmo alguns prédios, por seu significado intrínseco, como é o caso dos prédios da Ilha Fiscal, do Colégio Naval, da Escola Naval, a Ilha das Enxadas, do Edifício Almirante Gastão Motta, a Fortaleza São José e tantos outros.

Símbolos também retratam os postos e graduações dos militares, todo um conjunto de flâmulas, bandeiras e estandartes, mas existe ainda o código de identificação dos navios (A-12, V-30, F-40, S-31, U-27, dentre muitos). Sempre é bom lembrar que as pessoas passam para a inatividade, os navios concluem seu tempo de ciclo de vida operativo, mas a "alma" do navio segue eternamente com suas tripulações.

Finalmente, nada identifica melhor o marinheiro do que sua linguagem naval, palavras, termos e gírias, que se incorporam naturalmente ao dia a dia dos militares e passam a constituir uma linguagem própria, quase um dialeto, dentro da língua portuguesa.

Toda essa gama de simbolismos navais identifica e orgulha o pessoal da Marinha, como gostamos de ser chamados (militares e civis). Toda essa possibilidade de itens não existe disponível no mercado. Por vezes, um grupo de militares ou as OM encomendam alguns produtos para marcar um evento ou um acontecimento naval; tal customização de produtos tem um valor de custo elevado devido a uma quantidade pequena de produtos. A possibilidade de acesso a esses produtos irá elevar ainda mais a moral e o orgulho da profissão militar e a sua divulgação para a sociedade, conseqüentemente.

## 10. Ações Estratégicas

A proposta da Associação de Apoio ACANTHUS/EMPÓRIO NAVAL é possuir um programa de planejamento em três fases, envolvendo prazos de implantação: Curto para os 6 meses após sua aprovação pelo Conselho de Administração, que neste versão abrangerá até junho de 2019; Médio, que se pretende estender até dezembro de 2019; e Longo, a partir de janeiro de 2020. Esses prazos são necessários para que a Associação possa se estruturar organicamente, gerar suas próprias receitas, suportar as despesas de instalação e se tornar robusta, com pessoal qualificado e suficiente.

Passamos a descrever cada um desses planejamentos, que poderão ser revisados a qualquer momento, por decisão do Conselho de Administração.

### 10.1 - Planejamento de Curto Prazo

a) Expandir a representação da ACANTHUS para outros Distritos Navais, atualmente já existem dois representantes voluntários que divulgam as atividades junto aos 3º e 6º Distritos Navais. Espera-se implementar uma representação em cada um dos demais Distritos;

b) Implantação de uma vitrine de produtos na CMN, e caso seja exitosa essa iniciativa pode-se expandir para outras OM, como o EAGM, CGCFN, BNRJ e CIAA, além da própria BAMRJ antes de ser possível a instalação de uma loja física;

c) Avaliar a implantação de "vending machines" em algumas organizações militares disponibilizando produtos simples, mas de difícil acesso aos militares tendo em vista a distância das OM; e

d) Implementar o módulo Hotelaria, dentro da nossa Plataforma de Negócios.

### 10.2 - Planejamento de Médio Prazo

Durante o ano de 2018, avaliamos a possibilidade de implantarmos uma loja física e os custos envolvidos. Decidiu-se por não haver este investimento em 2018, uma vez que os custos de sua implantação se mostraram muito elevados e a situação econômica financeira da Associação não permitiu.

A opção então foi implantar o **Marketplace** que possuía um custo menor de implantação, não demandaria custos com estocagem e a logística de distribuição ficaria a cargo de cada loja parceira.

No entanto, a demanda por uma loja física ainda existe de nossos associados. No primeiro semestre de 2019, iremos mais uma vez avaliar as condições para este tipo de investimento. Fato é que em algumas OM, principalmente as de formação (EN, CIAW, CIAGA e CIAA), essas lojas e o acesso a produtos para alunos que por vezes ficam em situação de aquartelamento, e que demonstram uma paixão pelas coisas de Marinha diferenciada, faz com que essa opção permaneça ativa em nossas intenções.

### 10.3 - Planejamento de Longo Prazo

Dependendo da implantação das fases anteriores, pode-se prever a implantação de pontos da EMPÓRIO NAVAL na Base Naval do Rio de Janeiro (sede da Esquadra Brasileira), no Comando do 1º Distrito Naval, no Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, nas Bases de Fuzileiros Navais (Ilha do

Governador, do Rio Meriti e da Ilha das Flores), no Hospital Naval Marcílio Dias e, posteriormente, nos Distritos Navais fora do Rio de Janeiro.

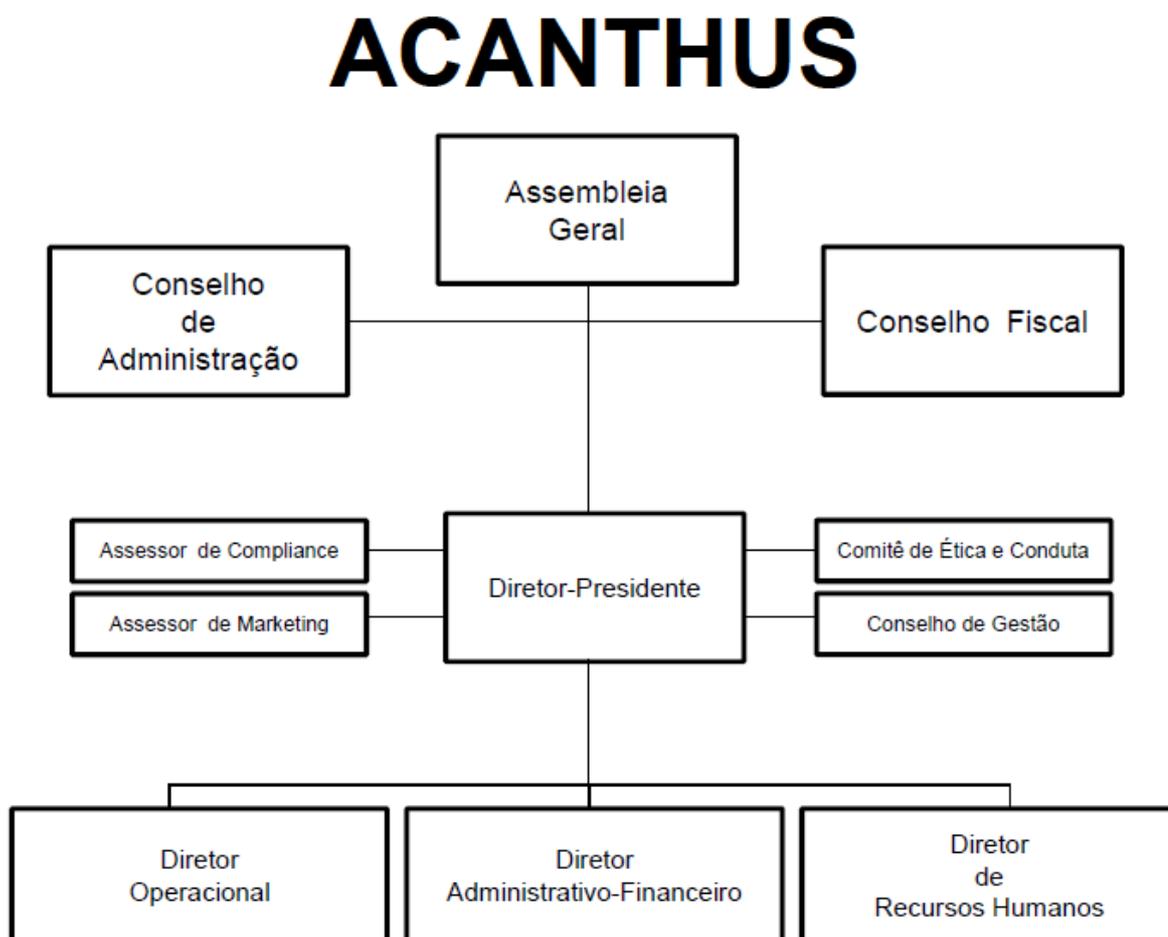
Toda essa expansão será precedida de avaliação de riscos financeiros, sendo bastante discutida com as OM da Marinha do Brasil.

## 11. Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional da ACANTHUS está prevista para operar extremamente enxuta em sua composição. Tal organização está prevista em seu Regimento Interno e contará com um Diretor-Presidente, três Diretores Executivos (Operacional, Administrativo-Financeiro e de Recursos Humanos) e duas assessorias (Marketing e Compliance). No primeiro ano de implantação, operamos com apenas três funções de Diretoria, sendo que o Diretor-Presidente acumulará a Diretoria de Recursos Humanos.

A expansão dessa estrutura acontecerá com a estabilidade financeira da Associação e a necessidade de expansão.

Além da estrutura executiva citada, a Associação possui um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal constituídos conforme seu Estatuto. A Associação possui ainda um Conselho de Gestão, que tem como atribuição básica acompanhar mensalmente as atividades da Associação, em todos os seus segmentos, e baseado em indicadores de gestão, poder auxiliar a Direção Executiva nas tomadas de decisões de curto prazo. Compõe também a sua organização um Comitê de Ética que assessora diretamente o Diretor-Presidente.



## 12. Modelo de Gestão

### 12.1 - Administração Geral

Toda a gestão da Associação, durante a fase inicial de implantação e expansão inicial, obedeceu às técnicas de desenvolvimento de projetos, devendo ser seguidas as Boas Práticas de Gestão para Projetos. Essa fase produziu indicadores financeiros que foram destinados aos Conselhos Fiscal e de Administração, possibilitando as decisões necessárias para o desencadear das demais fases de planejamento.

A Direção Executiva da Associação conta com um Conselho de Gestão, que se reúne mensalmente. Esse Conselho, presidido pelo Diretor-Presidente avalia, por meio de Indicadores, todos os principais passos dados nos diferentes setores (operacional, financeiro e de recursos humanos), avaliando o atendimento de metas parciais e a condução da Associação para atingir o planejamento anual estabelecido pelo Conselho de Administração. Os dados apresentados nesse conselho servem para auxiliar a tomada de decisões de curto prazo, bem como na estruturação de planejamentos de médio e longo prazo a serem submetidas ao Conselho de Administração.

### 12.2 - Gestão Financeira

A Gestão Financeira da Associação obedece a todas as normas de contabilidade para o Terceiro Setor, devendo ser a mais clara e objetiva em seus lançamentos.

Conforme previsto no Estatuto e Regimento Interno, todas as movimentações e contas da Associação estarão sempre disponíveis para uma verificação da Marinha em qualquer nível, sendo obrigatórias quatro reuniões do Conselho Fiscal por ano e a contratação de auditoria externa, determinada pelo Conselho de Administração.

### 12.3 - Gestão de Pessoal

A gestão de pessoas também obedecerá a todo o regramento jurídico para o Terceiro Setor e terá sua mão de obra contemplada conforme sua capacidade financeira e organizada nos termos do Regimento Interno da Associação.

## 13. Finanças

Ao longo de 2018 a Associação operou com intenso controle de gastos visando não efetuar gastos ou investimentos que pudessem abalar a constituição de seus projetos, por este motivo foi adiada a implantação de sua primeira loja física e optado pela implantação de um **Marketplace** que corresponde a um custo mais baixo e que pode gerar receitas outras que não apenas as mensalidades dos associados.

Essas avaliações conduziram a opção de possibilitar a implantação de vitrines ou a instalação de "vending machines" que também não oneram substancialmente a saúde financeira da Associação.

A Associação permanece com saldo em suas contas, mesmo investindo no **Marketplace** e foi possível implementar um plano de atendimento assistencial, via Voluntárias Cisne Branco, e com isso iniciar o atendimento de nossas obrigações estatutárias previstas no artigo quarto do Estatuto.

Para 2019, com as novas receitas previstas com o **Marketplace** e o incremento natural com a parceria do MeuCupom.com é possível tirar do papel alguns dos projetos de investimento da Associação.

## 14. Filosofia da Associação e Conduta Ética

A Associação de Apoio ACANTHUS nasceu numa concepção de operar no Terceiro Setor, em prol da Família Naval e das Organizações Militares da Marinha do Brasil. É inspirada no NEX americano, que tem por slogan "You Serve You Save", e que apoia não apenas aos militares e seus dependentes, mas também às organizações militares americanas, com um programa chamado "Morale, Welfare and Recreation (MWR)", que segundo seu site já teria internado de benefícios em prol da Marinha americana mais de 2,5 bilhões de dólares desde 1946.

Sendo uma entidade sem fins econômicos, independente de recursos orçamentários e autossustentável, a ACANTHUS conta com benefícios fiscais previstos para o Terceiro Setor e, com isso, consegue apresentar produtos e serviços a custos adequados à Família Naval. Todos os saldos positivos são internados na própria Associação e acabam revertendo em favor da Família Naval e seus membros.

A transparência e a retidão das atividades da ACANTHUS são consideradas o seu ponto alto. Todos os lançamentos contábeis devem ser claros e representar absolutamente ao que se propôs a despesa ou receita. Todas as contas e movimentos da Associação estão permanentemente disponíveis para a Alta Administração Naval fazer as verificações que entender necessárias, bem como aos Comandos e Direções onde haja posto da ACANTHUS.

Todas as atividades realizadas pelos postos da ACANTHUS seguirão rigorosamente os acordos administrativos assinados com as OM responsáveis e o uso de qualquer imagem ou símbolo naval só será utilizado com a formal autorização da MB.

O Código de Ética escrito durante a criação da Associação e aprovado na primeira reunião do Conselho de Administração, juntamente com este Plano de Negócios, estarão sempre disponíveis nos postos da ACANTHUS, sendo também acessível em mídias magnéticas, no site da Associação, e em links das Organizações da MB, bem como em organizações parceiras, como o Abrigo do Marinheiro, a Associação Almirante Gastão Motta, dentre outras.

A política de transparência incluída no Código de Ética e Conduta conta com uma série de Programas de Relacionamentos, onde estão listados mecanismos de reclamações e denúncias, as formas de acompanhamento dessas ações, desde a apresentação da denúncia até a sua conclusão, a preservação da identidade de pessoas que apresentarem denúncias e os resultados dessas averiguações com os procedimentos adotados e as mudanças, se for o caso, em procedimentos anteriores.