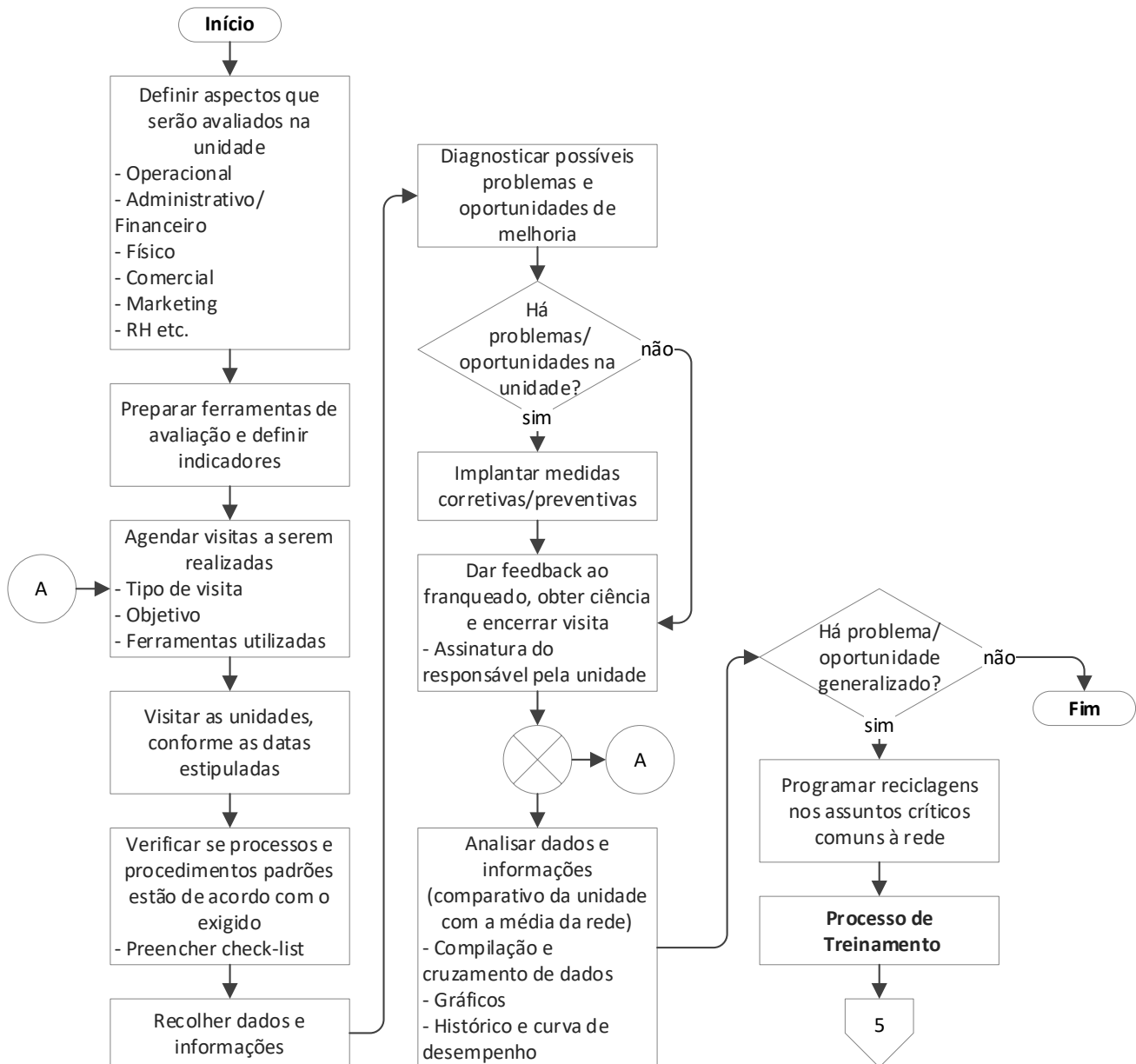


1.	Processo de Consultoria de Campo	1
A.	Objetivos.....	2
B.	Atuação	2
2.	Perfil e Atribuições do Consultor de Campo.....	3
A.	Perfil Pessoal.....	3
B.	Atribuições.....	3
C.	Forma de Atuar	4
a)	Apoio Pré-Inauguração	5
b)	Apoio Durante a Inauguração.....	6
c)	Visitas às Unidades	7
d)	Tipos de Consultoria de Campo	8
3.	Instrumentos de Trabalho	9
A.	Pasta de Trabalho	9
B.	Check List	9
4.	Gestão da Equipe	12
A.	Etapas Cumpridas pela Consultoria	12
a)	O Preparo da Visita	12
b)	Diagnóstico	13
c)	Ação	14
d)	Acompanhamento	14
B.	O Roteiro de Visita às Unidades	15
C.	Programação de Visitas	16
D.	Análise e Relatórios	17
E.	Avaliação do Trabalho do Consultor de Campo	17
5.	UTI – Unidade em Tratamento Intensivo	18
6.	Anexos	20

1. PROCESSO DE CONSULTORIA DE CAMPO



A. Objetivos

Obter padrão operacional igual em todas as unidades, em território nacional.

Clientes devem reconhecer o que a marca oferece (independente de onde esteja localizada) em função de suas características, conceitos definidos, mix de produtos/serviços, forma de atendimento, ou seja, o que a marca se propõe a fazer por ele.

Flexibilizar mix de produtos e formas de atuação, em função do comportamento de mercado onde a unidade estiver localizada, quer seja uma necessidade dos clientes ou por características locais, sem perder as características principais do conceito do negócio.

Suporte aos Franqueados e orientação para que obtenham melhores resultados nas suas áreas de atuação.

B. Atuação

Seleção de Franqueados.

Treinamento inicial.

Apoio pré-inauguração.

Apoio pós-inauguração.

Visitas às franquias.

Reciclagens.

SOS/UTI em unidades com grandes dificuldades.

2. PERFIL E ATRIBUIÇÕES DO CONSULTOR DE CAMPO

Os membros da Consultoria de Campo representam a empresa, o conceito do negócio e a marca SOLARIS ENERGY. Trata-se de um dos meios de comunicação mais eficazes entre a Franqueadora e os Franqueados, que ajuda a assegurar um relacionamento contínuo e tranquilo entre as partes.

A. Perfil Pessoal

Deve gostar de:	Ser:	Ter:
<ul style="list-style-type: none"> • Se relacionar com pessoas. • Buscar autodesenvolvimento. • Aprender e ensinar. • Desenvolver e treinar pessoas. • Desafios. • Gerenciar conflitos. • Analisar cenários, situações e estatísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivado e confiante. • Disciplinado e perspicaz. • Líder e organizado. • Dinâmico e objetivo. • Otimista e entusiasta. • Ético e discreto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade para viajar e apoio da família. • Disponibilidade de horário. • Domínio da operação que vai supervisionar. • Capacidade de gerar empatia. • Atitude proativa. • Carta de habilitação. • Conhecimento, atitudes, postura e capacidade de comunicação.

B. Atribuições

Cada Consultor de Campo atua num território geográfico definido, ou junto a um determinado grupo de Franqueados, com a tarefa de: **orientar, inspecionar, supervisionar, analisar, servir e motivar esses mesmos Franqueados.**

Deve assumir responsabilidades e buscar, da melhor maneira possível, **cumprir os objetivos, as metas e a missão da empresa, buscando obter controle fiel da operação das unidades, da manutenção de clientes, bem como dos padrões de qualidade.**

A Diretoria deve comunicar claramente sua visão à equipe de Consultoria de Campo, para que ela possa transmitir a mensagem para toda a rede franqueada.

O desempenho da rede é consequência da visão, profissionalização e supervisão da Franqueadora.

Responsabilidades:

Manter padrão e qualidade operacional da rede.	Dar suporte à rede franqueada pré e pós-inauguração.	Contribuir ativamente para a continuidade e perpetuação das franquias.	Supervisionar e auditar as unidades franqueadas através de visitas.
Garantir a eficácia das unidades orientando atuação do franqueado e equipe na operação e gestão do negócio	Fazer com que a franquia alcance o melhor resultado possível (lucro).	Assegurar que o atendimento ao cliente seja adequado e impecável.	Servir de interface entre o Franqueado e a equipe da empresa Franqueadora.
Participar do processo de seleção de Franqueados, com parecer técnico e prático sobre a postura do candidato.	Participar da seleção dos funcionários para as franquias.	Treinamento inicial: aplicação do treinamento ao Franqueado e da respectiva equipe.	Treinar e reciclar Franqueados e equipe: durante a visita mensal.
Emitir relatórios de supervisão com propostas de melhorias.	Relatar se o Franqueado está cumprindo as regras e padrões estabelecidos.	Trazer sugestões e ideias interessantes de Franqueados para avaliação e possível implantação na rede.	Avaliação e recomendações, estabelecendo metas que a franquia deverá buscar até a visita seguinte.

C. Forma de Atuar**Postura e atitudes do Consultor de Campo:**

- Não tratar o Franqueado e seus colaboradores por: “meu chapa, meu amigo, chefe, cara, querida, boneca, meu amor” – adjetivos que não sejam de uso profissional.
- Não fumar.
- Evitar falar alto, chamando atenção sobre si, o assunto ou o diálogo.
- Evitar assobiar, cantar, dar gargalhada alto, mascar chicletes.
- Não alimentar queixas e reclamações dos funcionários a respeito dos clientes: neutralizar, demonstrar que compreende e motivá-los.
- Não permitir fofoca e comentários entre e sobre funcionários dos Franqueados.
- Jamais trazer problemas internos da rede, de outros Franqueados ou funcionários às pessoas que esteja lidando e/ou supervisionando.

- Liderança é demonstrada e imposta por conhecimento e não autoritarismo.
- Ter paciência ao ensinar mais de uma vez uma mesma atividade.

O consultor deve:

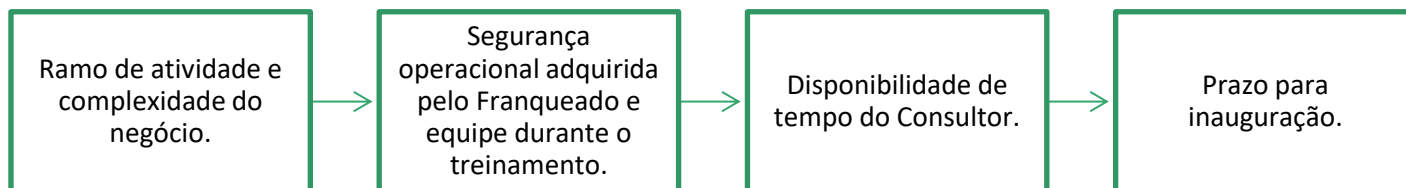
- Levar o *check list* e preenchê-lo em cada unidade franqueada sempre que possível.
- Reafirmar ao Franqueado que o propósito da visita é assegurar que a franquia tenha condições de atingir seu potencial pleno, alcançando as metas (que podem e devem ser estabelecidas de comum acordo), vendas altas e custos baixos.

As visitas periódicas às unidades franqueadas devem ser vistas como oportunidade para identificar (e solucionar) problemas, e não missões de críticas e reclamações. Ocasionalmente, devem ser de “surpresa”.

a) Apoio Pré-Inauguração

Trabalhar com exclusividade para o Franqueado e sua equipe, orientando a preparação da unidade para que comecem a operar da forma mais correta e eficaz possível.

O tempo de preparo da unidade depende de:



Pontos de análise e ação:

- Aspectos físicos e de comunicação visual.
- Capacitação da equipe.
- Implantação do sistema.
- Divulgação pré-inauguração.
- 1ª compra.
- Atividades do cronograma de implantação.

b) Apoio Durante a Inauguração

Minimizar os erros cometidos pela insegurança e inexperiência do Franqueado e de sua equipe.

A quantidade de dias dedicada a esta etapa dependerá do prazo máximo de permanência exclusiva definida pela gestão de operações.

Recomenda-se que, nos primeiros 10 dias pós-abertura da unidade, o consultor esteja disponível 100% do tempo para apoiar a nova franquia.

O Consultor deverá dividir o seu tempo de forma que:

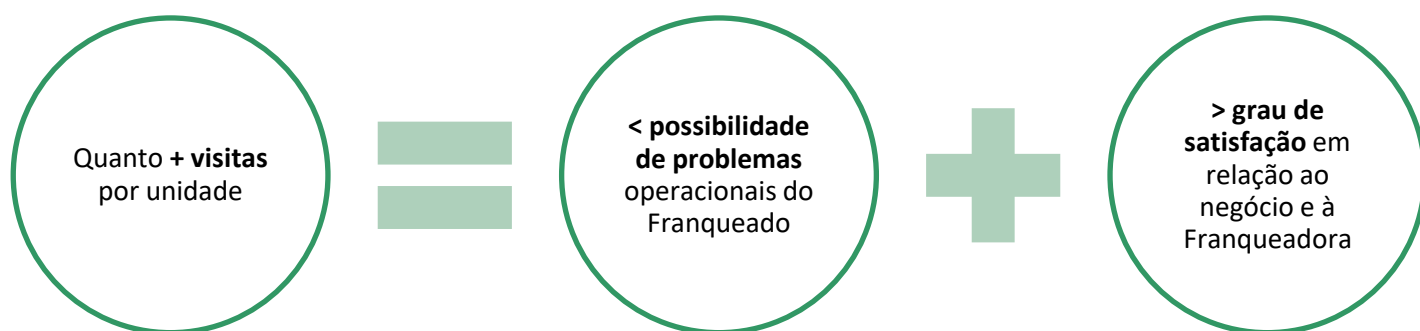
- Acompanhe o dia de inauguração inteiro (da abertura ao fechamento).
- Chegue alguns dias mais cedo e saia outros mais tarde, permitindo corrigir os possíveis erros ocorridos na sua ausência.
- Os dois últimos dias sejam de inteira dedicação a esta unidade (da abertura ao fechamento).

Pontos de análise e ação:

- Aspectos físicos e de comunicação visual.
- Atendimento ao cliente.
- Performance da equipe.
- Utilização do sistema.
- Horários de funcionamento.
- Organização, higiene e limpeza.

c) Visitas às Unidades

Principal atividade.



Frequência mínima de visitas: uma vez por mês.

Cuidados com a frequência das visitas, pois dependem de vários fatores:

- Quantidade de Consultores – pode variar de acordo com a operação e a maturidade da rede. Uma boa medida inicial é trabalhar com a proporção de 1 consultor para cada 12 franquias.
- Número de tarefas a eles estipuladas.
- Necessidade das unidades.
- Distância das unidades até a empresa Franqueadora.
- Verba disponível para deslocamento.

Duração das Visitas: cada visita deve durar pelo menos 01 dia útil operacional, de forma que o consultor de campo possa acompanhar o máximo de situações possíveis durante sua permanência na unidade. Ideal: 2 a 3 dias.

Pontos de análise e ação:

- Aspectos físicos e de comunicação visual.
- Capacitação da equipe.
- Planejamento de marketing e ações de divulgação.
- Atendimento e venda ao cliente.
- Performance da equipe.
- Utilização do sistema de gestão.
- Horários de funcionamento.
- Organização, higiene e limpeza.
- Gestão administrativa e financeira
- Gestão operacional.
- Gestão de recursos humanos.
- Gestão comercial.

d) Tipos de Consultoria de Campo**Corretiva:**

- Quando a Franqueadora detecta um problema que requeira sua atuação junto à franquia → custo de visita da Franqueadora.
- Quando o Franqueado solicita a visita, por possuir um problema e não conseguir resolvê-lo → custo de visita do Franqueado.

Preventiva:

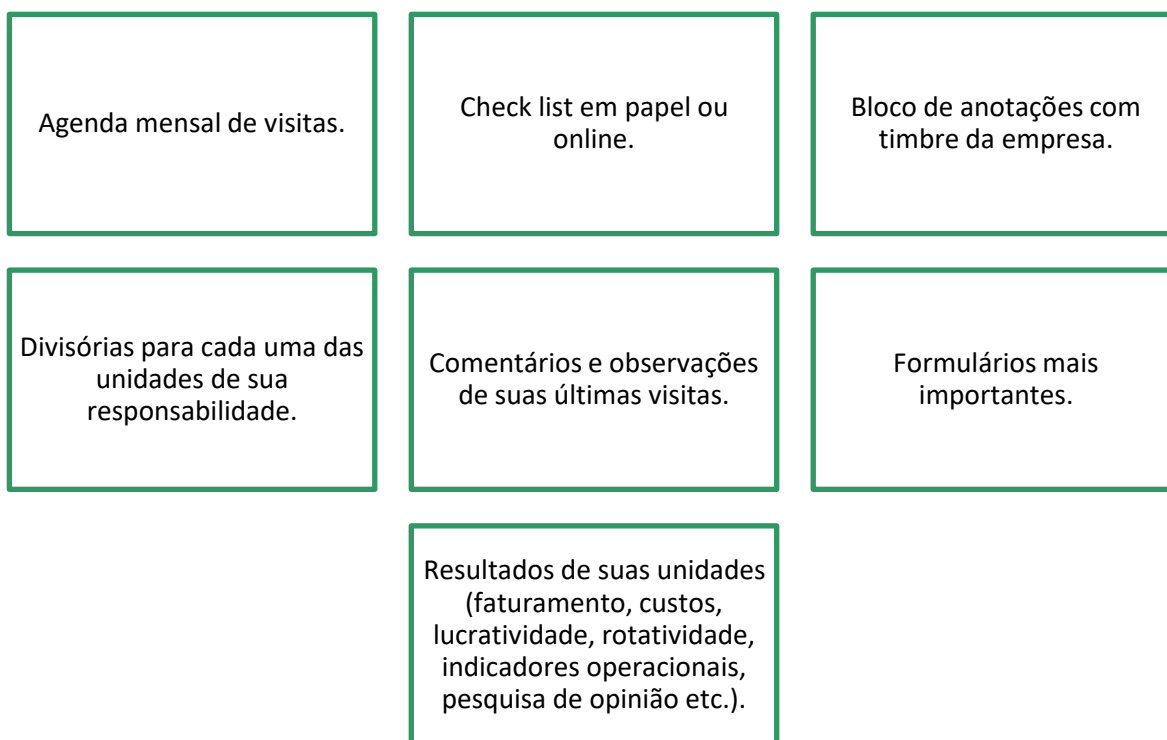
- São as visitas feitas em data definida pela Franqueadora, com ou sem aviso prévio, para que a franquia possa ser analisada → custo de visita da Franqueadora.

Tipos de visita	Definição	Objetivo
Visitas de Rotina	<ul style="list-style-type: none">▪ Checar padrões operacionais e diagnosticar oportunidades de melhoria.▪ Trata-se de uma visita rápida e objetiva.▪ Podem ser comunicadas, ou não, com antecedência.	<ul style="list-style-type: none">▪ Manter o padrão.▪ Preencher check list.▪ Checar atendimento.
Visitas de Impacto Específico	<ul style="list-style-type: none">▪ Alteração de alguma área específica da unidade – há necessidade de esforço concentrado. Ex.: melhorar o padrão de atendimento ao cliente.▪ Visitas mais longas, de 8h a 36h ou mais.	<ul style="list-style-type: none">▪ Levantar diagnóstico.▪ Traçar Plano de Ação.▪ Treinamento.
Visitas de Desenvolvimento da Rede	<ul style="list-style-type: none">▪ Testar ou desenvolver produtos/serviços novos, que serão implantados em toda a Rede.▪ Levantar boas práticas do franqueado e equipe.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pesquisa.▪ Desenvolvimento.▪ Observação.▪ Operação.

3. INSTRUMENTOS DE TRABALHO

Principal responsabilidade da Franqueadora: disponibilizar informações referentes ao negócio para a equipe de consultoria de campo (know-how, histórico do franqueado, indicadores de desempenho, apoio do gestor de operações, interface com demais áreas da franqueadora).

A. Pasta de Trabalho



B. Check List

Objetivo:

- Registrar todos os aspectos operacionais da franquia, do Franqueado e de sua equipe, facilitando a análise da operação e a identificação de oportunidades de melhoria.

O conjunto de informações escritas de uma franquia formará um dossiê, que permitirá o acompanhamento histórico de cada unidade.

Uso:

Obter assinatura do Franqueado ou do responsável pela franquia, formalizando a visita e ciência do conteúdo do check list.


Uma via deverá ficar na franquía e
outra ficará na empresa.

No retorno à empresa, entregar o *check list* à gestão de operações, diariamente ou semanalmente. Servirá como relatório de visita.

Todos os *check lists* deverão ser lidos pelos responsáveis por operações e marketing e gerar ações e orientações para o Franqueado implantar melhorias, correções e/ou ajustes necessários.

Caso haja sugestões de inovação positivas, encaminhar à Direção para teste na unidade piloto para posterior aprovação, ou não, do sugerido.

[illegible]

RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA DE CAMPO								
Unidade:								
Data:								
Aspectos avaliados	Peso aplicado	Total de pontos possíveis por bloco	Total de pontos obtidos	%	Avaliação final do Franqueado por BLOCOS			
					Insatisfatório	Regular	Satisfatório	Excelente
Instalações	3	30			⊗			
Atendimento	5	50			⊗			
Marketing	2	20			⊗			
Gestão Administrativa & Financeira	4	40			⊗			
Gestão Operacional	5	50			⊗			
Recursos Humanos	4	40			⊗			
					Total Pontos Total %			
Avaliação final do Franqueado					Dados complementares			
0 - 49 %		Insat	Todas as informações do relatório são geradas automaticamente com o preenchimento do check list		Faturamento			
50 - 69 %		Reg			TC			
70 - 89 %		Sati			TM			
90 - 100 %		Exc			PM			
					Cobertura do Mix			
					Leads Cadastrados			
					Leads Visitados			
					Taxa de Conversão			
					Serviços Diários			
					% Lucratividade			
					Quadro Funcional			
					Rotatividade			
					DH			
Assinaturas								
_____ Franqueado					_____ Consultor de Campo			

4. GESTÃO DA EQUIPE

Objetivos:

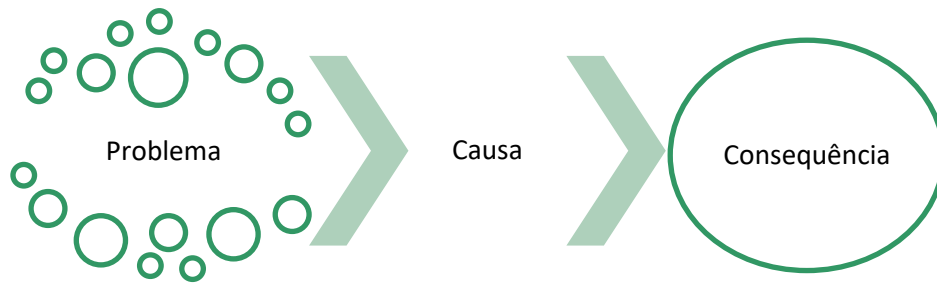
- Comprometimento.
- Produtividade.
- Satisfação da rede.
- Consultoria de campo eficaz.
- Uniformidade de linguagem e de informação.

A. Etapas Cumpridas pela Consultoria

a) O Preparo da Visita

- Identificar Franqueados que serão visitados na semana, o motivo da visita e se há necessidade de *follow up* em algum assunto específico.
- Verificar se é necessária, ou não, a presença do Franqueado ou de algum funcionário específico no momento da visita. Se for preciso o comparecimento de tais pessoas, avisar data e horário com antecedência.
- Sempre que possível, é interessante entrevistar clientes sem a presença do Franqueado para que se possa ouvir sobre suas percepções (serviços e atendimento dos funcionários), assim como verificar o relacionamento funcionários/Franqueados.
- Se for uma visita tipo “blitz”, não agendar e não preencher *check list* ou formulários, apenas agir como se fosse uma passada para “tomar um café”. No entanto, observar atentamente a forma de atendimento, aspectos de identidade visual e marketing e os processos operacionais.
- Possuir as informações necessárias para entender a situação empresarial de cada franquia. Nunca estar com um Franqueado sem conhecimento total sobre as condições e situação deste com a Franqueadora e seus clientes.
- Jamais adotar postura autoritária ou arrogante perante a equipe da franquia, sendo firme ao orientar, porém demonstrando que é para melhorar a atuação da equipe e a rentabilidade do negócio.
- Evitar a ingerência: o papel do consultor é orientar e sugerir. Se houver resistência, faça o registro e deixe o gestor de operação decidir se é necessária alguma intervenção mais incisiva com o franqueado.

b) Diagnóstico



O Consultor deve:

- Ter todas as informações necessárias em mãos.
- Observar a origem do problema, pois as soluções serão diferentes.
- Elaborar seu diagnóstico junto ao Franqueado, pois, se concluírem a mesma coisa sobre o problema, metade da solução já está garantida.
- Procurar entender o ponto-de-vista do Franqueado e da equipe.
- Não acreditar apenas no que o Franqueado está dizendo ser o problema. Ele pode ser parte dele ou ter uma percepção distorcida sobre a causa dos problemas e suas consequências.
- Para buscar a razão do problema, perguntar várias vezes “por quê?”.
- Evitar “cair” nas justificativas, pois se há aceitação da justificativa, já estamos a um passo de aceitar o problema em si.
- Ter a postura correta e holística do negócio, sem ser apenas um “preenchedor de *check lists*”.

Informações Gerenciais Indispensáveis	
▪ Faturamento: potencial de expansão	▪ Indicadores Operacionais
▪ Demonstrativo de Resultados	▪ Fluxo de Caixa
▪ Follow up de visitas anteriores	▪ Metas

c) Ação

Desenvolver planos de ação formais, contendo: objetivos, prazos, responsáveis, ações corretivas e preventivas.

Desenvolver programa de treinamento/reciclagem.

Demonstrar e pedir que o funcionário faça. Corrigir, repetir, elogiar quando correto.

Estimular o uso dos manuais quando a resposta estiver disponível neles. Trazer informação para atualizar os manuais quando a resposta não estiver disponível.

Obter assinatura do Franqueado ao término da visita, comprovando que ele tomou ciência dos pareceres apontados e orientações para melhoria.

Anotar todos os detalhes importantes para não esquecer na próxima visita e não haver engano sobre as diretrizes.

d) Acompanhamento

Contatar franqueado e verificar andamento da implantação das ações acordadas.

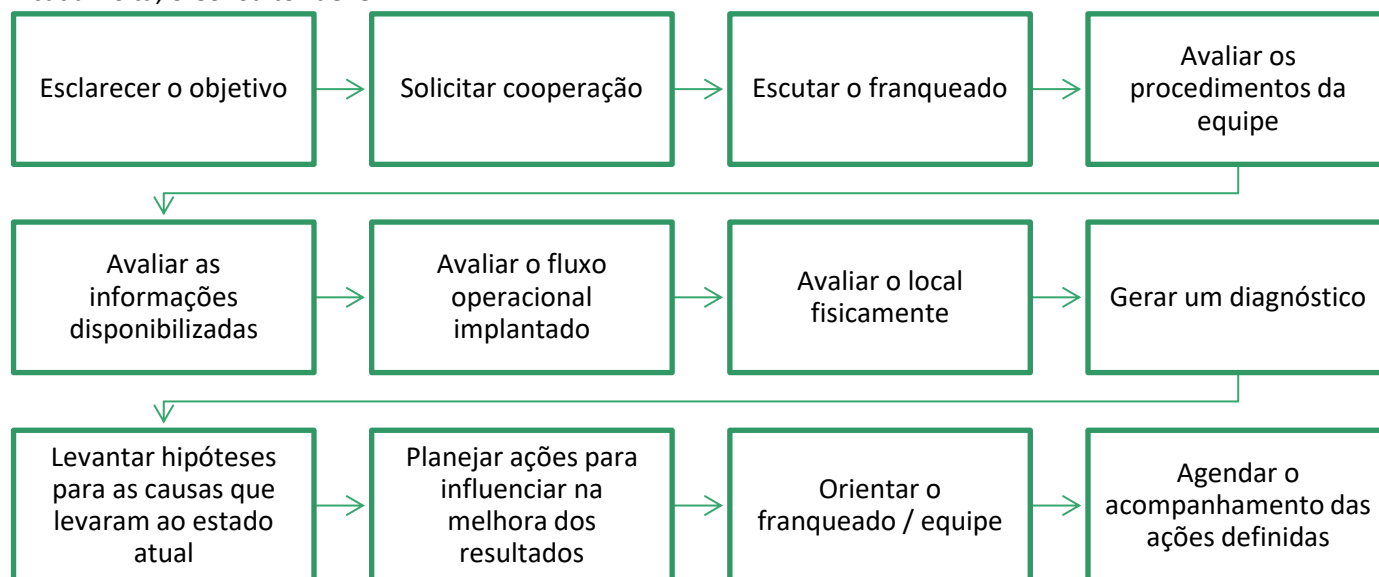
Verificar indicadores da unidade e identificar evolução/impacto.

Prestar auxílio remoto.

Controlar pendências por unidade.

B. O Roteiro de Visita às Unidades

A cada visita, o Consultor deve:



Importância da rotina no roteiro de visitas:

- O Franqueado e equipe, acostumados com o roteiro de visita, não se sentem “intimidados” quando o Consultor de Campo verifica pontos específicos.
- O Consultor não se esquecerá de checar pontos importantes da unidade, porém pouco visíveis, em todas as áreas:
 - Operação Geral: processos, fluxo de atividades, estrutura, recursos, organização, impressão geral da limpeza do local, equipamentos, documentação etc.
 - Comercial: imagem da franquia, atendimento, comunicação, satisfação do cliente, produtos/serviços.
 - Pessoal: uniformes, clima geral, treinamento, quadro de funcionários, dimensionamento, postura.
 - Financeiro: despesas administrativas, folha de pagamento, orçamento operacional, controles utilizados.

O roteiro deve ser acompanhado do *check list* completo para apontamento de todos os aspectos que cobrem as unidades e servirá para criar:

- Um resumo da visita, com o Franqueado.
- Espaço para venda de ideias interessantes e diferentes da atuação do Franqueado.
- Identificação de responsabilidades para soluções de problemas.
- Necessidades x oportunidades.

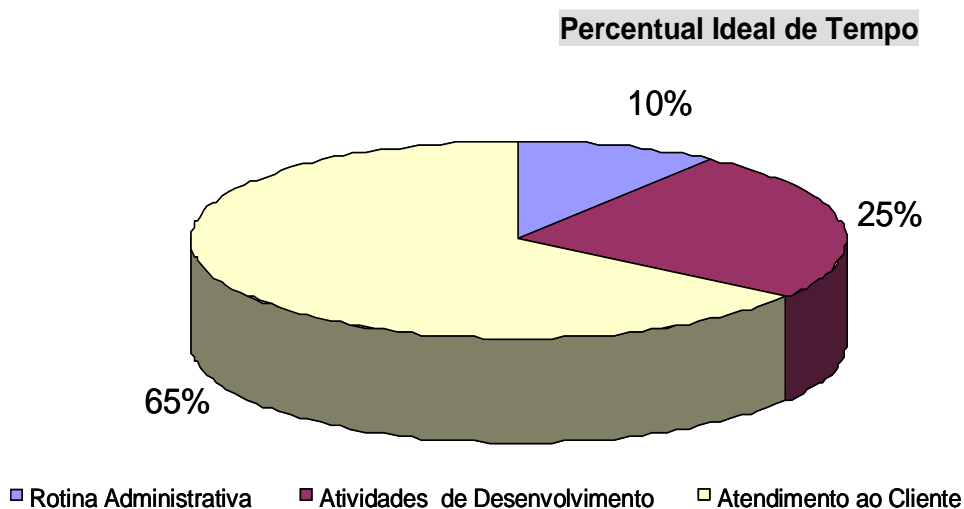
C. Programação de Visitas

- Estabelecer prioridades.
- Buscar sinergia, evitando grandes deslocamentos entre uma visita e outra.
- Definir o número de visitas por unidade num período determinado.
- Criar rotinas.
- Reservar tempo para:
 - Imprevistos.
 - Follow up.

Para auxiliar no gerenciamento da equipe, estabeleça uma programação mensal utilizando a ferramenta Calendário de Consultoria de Campo (**anexo IV.b**).

Para cada data, há espaços para indicar qual o consultor, qual o tipo de visita de acordo com a legenda (**V** – Visita, **T** – Treinamento Inicial, **I** – Pré-inauguração, **P** – Pós-inauguração, **R** – Reciclagem), qual o horário e qual a unidade.

	31			
Cons.				
Tipo				
Hor.				
Loja				



O Cliente do Consultor de Campo e da Franqueadora é o Franqueado.

D. Análise e Relatórios

- Processar as informações das visitas e verificar se os problemas levantados são pontuais ou “endêmicos”.
- Partilhar informações com a gerência.
- Problemas Pontuais: estabelecer planos de ação e fazer o acompanhamento.
- Problemas Endêmicos: rever processos, criar treinamentos.
- Estabelecer soluções possíveis e optar pela melhor para cada caso.
- Não tentar atacar todos os problemas de uma só vez: concentrar esforços nos problemas prioritários, resolvendo sistematicamente um a um.
- Reunir a equipe de consultores periodicamente para a troca de informações e experiências adquiridas nas visitas às unidades.
- Criar um banco de dados com as boas práticas encontradas na rede, de fácil acesso, para que os consultores alimentem e consultem, levando exemplos práticos de melhoria para as unidades visitadas.

E. Avaliação do Trabalho do Consultor de Campo

- Defina indicadores de desempenho para acompanhar o trabalho do consultor de campo.
- Estabeleça metas para os indicadores de acordo com as características do trabalho exigido do consultor e de sua carteira de clientes.
- Sugestão: trabalhe com remuneração variável para o consultor, atrelando o desempenho em relação às metas ao valor pago.

Indicadores sugeridos:

Taxa de Visitação	•Visitas realizadas / visitas planejadas por mês.
Lucratividade da Carteira de Clientes	•Lucro líquido das unidades / lucro líquido planejado.
Índice de Satisfação da Carteira de Clientes	•Aplicar pesquisa de satisfação com franqueados (ver capítulo VI para mais detalhes), e selecionar respostas a respeito do trabalho do consultor de campo. •Estabelecer meta para o índice e comparar o real com a meta.

5. UTI – UNIDADE EM TRATAMENTO INTENSIVO

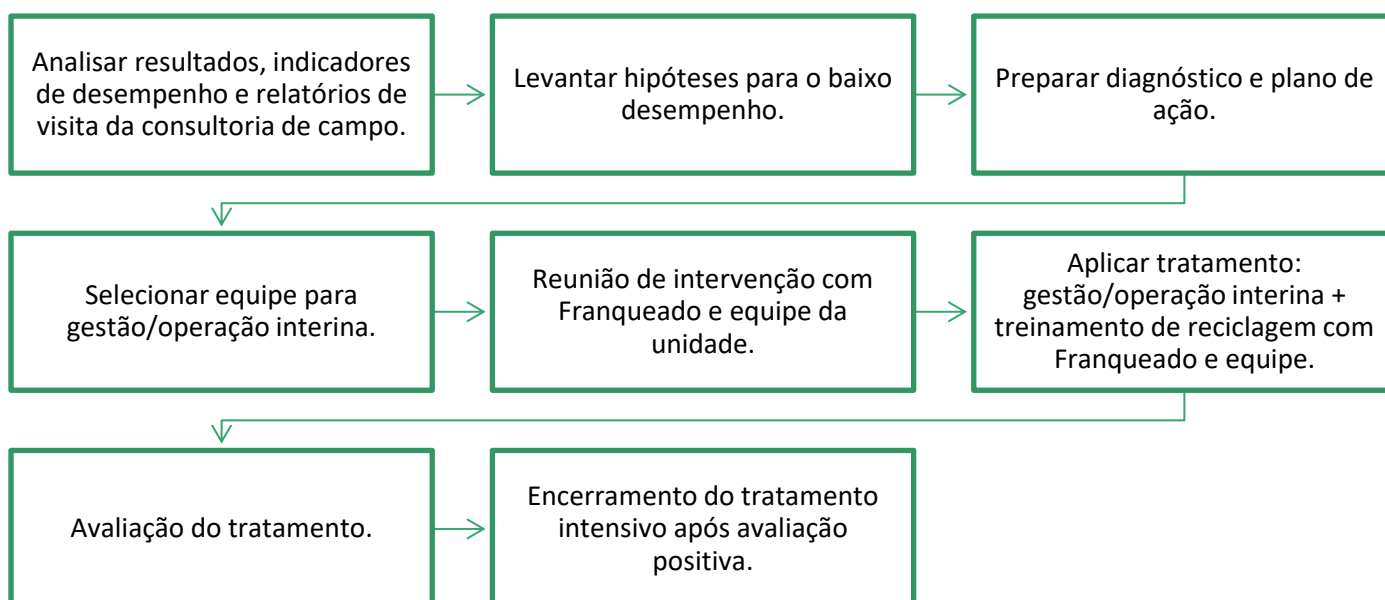
Objetivos:

- Reverter resultados insatisfatórios de uma unidade franqueada específica, através de intervenção temporária na gestão e operação do negócio.
- Impedir que a imagem da marca seja afetada negativamente pelo mau desempenho de um Franqueado.

Quando ativar:

- Em unidades cuja pontuação total no Chek List seja inferior a 50% por 2 meses consecutivos.
- Em unidades cuja lucratividade líquida esteja pelo menos 40% abaixo da meta por 2 meses consecutivos após a unidade atingir o ponto de equilíbrio (ver sobre definição de metas para unidades franqueadas no capítulo VI deste manual).

Passo a Passo para Implantação da UTI:



Condição para Implantação:

- Após a reunião de intervenção, o Franqueado deverá se comprometer a acatar todas as ações propostas para melhoria de acordo com o diagnóstico, sob pena de interromper o tratamento intensivo.
- Deverá ser preparado aditamento contratual registrando o acordo, incluindo as condições pós-tratamento intensivo (ver a seguir), e assinado pelas partes.

Gestão/Operação Interina

- Disponibilizar uma equipe própria da Franqueadora para realizar a gestão e operação emergencial da unidade, lado a lado com o Franqueado, para resgatar os indicadores para patamares mínimos aceitáveis e adequar os processos ao padrão da rede.
- A composição da equipe dependerá do diagnóstico da unidade: pode ter apenas cargos de gestão ou cargos de gestão mais cargos operacionais.
- Durante a gestão/operação interina, o plano de ação principal será desdobrado em ações de microgerenciamento. Poderá haver necessidade de substituição de colaboradores do Franqueado.
- Prazo: pelo menos 60 dias, com avaliações de progresso quinzenais. Terminado o período, efetua-se a avaliação final do tratamento intensivo. Com avaliação positiva do programa, a equipe se retira da unidade. Com avaliação negativa, cabe à diretoria da Franqueadora decidir por: a) continuar o tratamento; b) comprar a operação e transformá-la em unidade própria; c) trabalhar o repasse da franquia para novo Franqueado; d) fechar a unidade.
- Após o tratamento intensivo, devem ser traçadas metas de desempenho para o Franqueado para os próximos 12 meses. Caso a franquia deixe de cumprir essas metas durante o período, arcará com multa equivalente ao custo do tratamento intensivo (remuneração da equipe de gestão/operação interina durante o período do tratamento intensivo).

6. ANEXOS

As ferramentas a seguir você encontra na pasta de arquivos digitais que acompanha este Manual.

Anexo IV.a - Check List

ANÁLISE DE ATUAÇÃO DE FRANQUEADOS				
Unidade:				
Franqueado:				
Consultor:				
Data:				
ASPECTOS	SIM	NÃO	PONTOS	
10 INSTALAÇÕES				
11 1. Mobiliário limpo e conservado?				
12 2. Área interna limpa e conservada?				
13 3. Área externa limpa e conservada?				
14 4. Iluminação adequada?				
15 5. Lixeiras estão tampadas?				
16 6. Internet e telefonia funcionando adequadamente?				
17 7. Equipamentos estão limpos e conservados?				
18 8. Segue padrão de identidade visual?				
			Total:	
20 ATENDIMENTO				
21 1. A aparência e apresentação dos funcionários está adequada?				
22 2. A equipe saúda o cliente com energia e entusiasmo?				
23 3. A equipe realiza prospecção de clientes?				
24 4. A equipe mostra-se disponível, oferecendo atenção ao cliente?				
5. A equipe escuta atentamente os posicionamentos colocados pelo cliente, de forma a entender suas necessidades e				

Check-list Relatório Final

Anexo IV.b - Calendário Consultoria de Campo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1						01				02				03				04				05									
2	ANO:					Cons.				Cons.				Cons.				Cons.				Cons.									
3	MÊS:					Tipo				Tipo				Tipo				Tipo				Tipo									
4						Hor.				Hor.				Hor.				Hor.				Hor.									
5						Loja				Loja				Loja				Loja				Loja									
6						07		08		09		10		11		12															
7	Cons.							Cons.				Cons.				Cons.				Cons.				Cons.							
8	Tipo							Tipo				Tipo				Tipo				Tipo				Tipo							
9	Hor.							Hor.				Hor.				Hor.				Hor.				Hor.							
10	Loja							Loja				Loja				Loja				Loja				Loja							

Plan1