

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA  
MS CONSULT S/C LTDA**

Autor: Marcelo Sabbag

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Especialização em Administração Industrial. Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná.

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas _____	IV
Lista de Figuras _____	IV
Apresentação _____	V
Introdução _____	VI
<b>1. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS _____</b>	<b>1</b>
1.1 A EMPRESA _____	1
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO _____	1
1.2.1 ANÁLISE DE MERCADO _____	1
1.2.2 PLANEJAMENTO _____	5
1.2.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES _____	6
1.3 MIX DE SERVIÇOS _____	7
1.3.1 ESPECIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS _____	7
1.3.2 ORGANOGRAMA _____	14
1.4 POLÍTICA DE HONORÁRIOS _____	15
1.4.1 FIXAÇÃO DOS HONORÁRIOS _____	15
1.4.2 ADMINISTRAÇÃO DOS HONORÁRIOS _____	18
1.5 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO _____	19
1.5.1 PROXIMIDADE DOS CLIENTES _____	19
1.5.2 FLEXIBILIDADE DAS INSTALAÇÕES _____	19
1.5.3 CUSTOS _____	19
1.5.4 PROXIMIDADE DOS SERVIÇOS UTILIZADOS _____	19
1.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO _____	20
1.6.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO _____	20
1.7 PLANO DE MARKETING _____	22
1.7.1 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING _____	22
<b>2. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS _____</b>	<b>24</b>
2.1 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS _____	24
2.2 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS _____	24
2.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS _____	25
2.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO _____	25
2.3.2 REMUNERAÇÃO E CONTRATO DE TRABALHO _____	25
2.4 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____	26
2.4.1 FASES DO PROGRAMA _____	26
2.5 PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO _____	27
2.5.1 MODALIDADES DE TREINAMENTO _____	28
2.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS _____	28
<b>3. ASPECTOS FINANCEIROS _____</b>	<b>30</b>
3.1 INVESTIMENTO FIXO _____	30
3.2 DESPESAS DE RECURSOS HUMANOS FIXAS MENSAIS _____	30
3.3 DESPESAS GERAIS FIXAS MENSAIS _____	31
3.4 DESPESAS VARIÁVEIS MENSAIS _____	31
3.5 PROJEÇÃO DE RECEITAS OPERACIONAIS _____	31
3.5.1 CUSTO UNITÁRIO MÉDIO DO SERVIÇO _____	31
3.5.2 PREÇO DE VENDA MÉDIO DE SERVIÇO _____	32
3.5.3 PROJEÇÃO DE RECEITA OPERACIONAL _____	32
3.6 ORÇAMENTO DE CAIXA _____	32
3.7 "PAY- BACK" _____	32
3.8 RETORNO SOBRE PATRIMÔNIO LÍQUIDO _____	33
3.9 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO _____	33
3.10 PONTO DE EQUILÍBRIO _____	33
3.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE _____	34
3.12 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL _____	35
3.12.1 PROJEÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL _____	35
3.13 MODELO GERAL DE DESEMPENHO - " DU PONT " _____	36
<b>4. CONCLUSÃO _____</b>	<b>37</b>

Anexos	38
Anexo 1 - Pesquisa de Mercado	39
Anexo 2 - Orçamento de Caixa	40
Referências Bibliográficas	41

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.	2
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS, POR ATIVIDADE. FONTE: SEFA	3
TABELA 3 - DIVISÃO DE MERCADO EM FUNÇÃO DO FATURAMENTO.	3
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NO UNIVERSO PESQUISADO.	4
TABELA 5 - RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO	5
TABELA 6 - PREMISSAS SOBRE SERVIÇOS DE CONSULTORIA.	7
TABELA 7 - CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA.	8
TABELA 8 - NÍVEIS CONCEITUAIS DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA.	8
TABELA 9 - PREÇO MÉDIO DE UM PROJETO DE CONSULTORIA	18
TABELA 10 - DESCRIÇÃO DE GASTOS COM MARKETING	22
TABELA 11 - QUADRO DE SALÁRIOS DA EMPRESA	26
TABELA 12 - INVESTIMENTO FIXO DA EMPRESA	30
TABELA 13 - QUADRO DE SALÁRIOS MAIS ENCARGOS DA EMPRESA	30
TABELA 14 - DESPESAS GERAIS FIXAS MENSAIS	31
TABELA 15 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO DA EMPRESA.	34
TABELA 16 - BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA.	35
TABELA 17 - MODELO GERAL DE DESEMPENHO - DU PONT	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- DINÂMICA DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	1
FIGURA 2 - PRINCIPAIS DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	2
FIGURA 3 - O SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA.	6
FIGURA 4 - OS NÍVEIS CONCEITUAIS DOS SERVIÇOS DA EMPRESA.	8
FIGURA 5 - CICLO DE VIDA CÍCLICO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	9
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA.	14
FIGURA 7 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA.	20
FIGURA 8 - O CONTROLE DO PLANO DE MARKETING	22

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o Projeto de Implantação da MS CONSULT S/C LTDA à apreciação da banca examinadora do Curso de Pós Graduação em Administração Industrial da Universidade Federal do Paraná.

O Projeto de Implantação da MS CONSULT S/C LTDA é uma proposta de criação de uma empresa prestadora de serviços que deseja iniciar suas atividades na área de consultoria em organização e desenvolvimento empresarial, atendendo à demanda específica de micro e pequenas empresas em suas necessidades.

A apresentação do projeto de implantação da MS CONSULT S/C LTDA, como requisito para obtenção de certificado de conclusão deste curso, surge como uma alternativa bastante viável e também de papel social para o mercado de Curitiba.

Acredito ser esse projeto uma compilação dos conhecimentos adquiridos durante o Curso.

Marcelo Sabbag

Curitiba, Paraná  
Abril de 1997

## INTRODUÇÃO

Importantes em qualquer País, as micro e pequenas empresas são fundamentais ao desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Em valores aproximados, elas respondem por cerca de 21% do Produto Interno Bruto e são responsáveis pela contratação de cerca de 70% da mão-de-obra brasileira.

Esses pequenos negócios são uma característica de economias modernas, pois permitem a satisfação de um número cada vez maior de consumidores, que não poderiam ser atendidos por empresas que trabalham em grande escala.

Além de suas características sócio-econômicas as micro e pequenas empresas também refletem a resposta criativa de milhões de pessoas aos seus anseios e desejos pessoais.

Muito embora representem significativa e relevante participação em nosso PIB, essas micro e pequenas empresas possuem uma série de limitações, no que diz respeito à gestão do negócio. De acordo com dados fornecidos pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, esses problemas vão desde a implantação de controles informatizados até técnicas simples de planejamento e controle de produção, que proporcionariam um crescimento mais rápido dessas micro e pequenas empresas. A percepção desses problemas motivou a escolha do tema.

Para a confecção deste projeto de implantação, além da análise de dados fornecidos pelo SEBRAE, foi aplicada uma pesquisa de mercado junto a 91 micro e pequenas empresas de Curitiba e região metropolitana. Dessa forma, foi possível avaliar os variados graus de problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas no que tange às necessidades básicas de controle e gestão administrativa de seus negócios.

Por se tratar de um projeto de implantação, além dos aspectos mercadológicos inerentes ao negócio, o autor demonstra a viabilidade econômica - no que diz respeito a geração de lucro, e a viabilidade financeira - no que diz respeito a capacidade de pagamento da MS CONSULT S/C LTDA, com o objetivo de apresentar este projeto a investidores em potencial e auxiliar a captação de recursos necessários para o início das atividades da empresa.

A apresentação deste Projeto de Implantação procurou conciliar as normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos da Universidade Federal do Paraná às técnicas e padrões normalmente utilizados para desenvolvimento de projetos de viabilidade, considerando o negócio sob seus aspectos mercadológicos, organizacionais e financeiros.

Assim, o projeto inicia com uma descrição genérica do mercado em que a empresa pretende atuar, seu posicionamento nesse mercado, o planejamento das metas e objetivos a serem alcançados e o detalhamento do sistema de informações que possibilitará a avaliação de resultados perseguidos.

Em seguida, é apresentado o "mix" de serviços da MS CONSULT S/C LTDA, suas especificações, o "portfólio" de serviços e o organograma proposto para a estruturação, execução dos serviços e organização interna da empresa.

Com o mercado e os serviços descritos, o projeto apresenta a definição da política de honorários a serem cobrados pela empresa, detalhando o cálculo de seu "mark-up" e preço médio, incluindo uma simulação de preço para um serviço de consultoria em micro e pequenas empresas.

A seguir, são apresentadas algumas considerações a respeito da estratégia de localização e comunicação a serem adotadas pela MS CONSULT S/C LTDA.

Finalizando os aspectos mercadológicos da empresa, é descrito o Plano de Marketing e seu sistema de controle e verificação.

Para o adequado funcionamento da estrutura organizacional da MS CONSULT S/C LTDA, o projeto detalha no capítulo seguinte, as políticas de recursos humanos, o planejamento de suas ne-

cessidades de pessoal, um programa de avaliação de desempenho e um programa de treinamento e desenvolvimento do pessoal da empresa.

Com as informações mercadológicas e organizacionais descritas, o projeto passa para o detalhamento financeiro de suas operações, descrevendo o investimento necessário para o início das atividades da MS CONSULT S/C LTDA e seus gastos com pessoal. Relaciona, em seguida, as despesas fixas e variáveis do empreendimento e projeta as receitas, agrupando todas essas informações em um orçamento de caixa, calculado para um ano, através do qual será possível desenvolver o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial projetado para a empresa.

Em posse dessas informações, é realizada a análise dos resultados alcançados no Balanço Patrimonial, como o prazo de retorno do investimento (Pay-Back), a taxa de retorno sobre o capital investido e o ponto de equilíbrio do negócio.

O capítulo finaliza apresentando o Modelo Geral de Desempenho de Du-Pont, onde são definidos os índices de retorno do ativo e retorno do patrimônio líquido.

Através dessas informações, espera-se justificar a viabilidade econômica e financeira da MS CONSULT S/C LTDA.

## 1. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

---

### 1.1 A EMPRESA

---

A MS CONSULT S/C LTDA é uma empresa que está iniciando suas atividades na área de consultoria em organização e desenvolvimento empresarial, atendendo à demanda específica de micro e pequenas empresas em suas necessidades.

A idéia de criar uma empresa prestadora de serviços na área de consultoria para micro e pequenas empresas surgiu da avaliação criteriosa das informações levantadas através de dados obtidos junto ao SEBRAE e através de uma pesquisa de mercado, discutida detalhadamente à frente.

Neste projeto, o perfil da MS CONSULT S/C LTDA será desenvolvido tendo como base as definições de Kotler e Bloom<sup>1</sup>, que citam a orientação estratégica voltada para o marketing, como a forma mais adequada da empresa adaptar-se às necessidades de seus clientes. Pois, através desses serviços especializados, a MS CONSULT S/C LTDA pode responder rapidamente aos variados níveis de necessidades dos micro e pequenos empresários

### 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

A metodologia empregada para o desenvolvimento desse trabalho está sintetizada na figura 1, e define os passos seguidos para a conclusão deste projeto

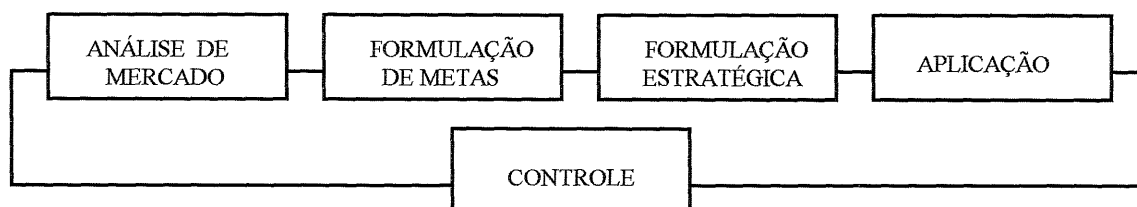


Figura 1- Dinâmica do processo de formulação estratégica

A MS CONSULT S/C LTDA acredita que, através da orientação mercadológica, fortalecerá seu relacionamento com os clientes potenciais, melhorando dessa forma, a eficiência dos seus esforços para o desenvolvimento do negócio.

#### 1.2.1 ANÁLISE DE MERCADO

---

A análise fundamental para a formulação estratégica da MS CONSULT S/C LTDA é a análise de mercado. Essa análise fornecerá a quantificação e o perfil dos clientes da empresa.

##### 1.2.1.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

---

Os pequenos negócios são característicos de economias modernas, na medida em que sua flexibilidade permite a satisfação de necessidades cada vez mais diversificadas dos consumidores, impossíveis de serem atendidos por empresas que produzem em grande escala.

Além da especialização característica, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico do País, pois são responsáveis por 60% dos

---

<sup>1</sup>. KOTLER, Philip, BLOOM, Paul N. *Marketing para Serviços Profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988

empregos, 42% da massa salarial, 20% do PIB e 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e agrícolas do Brasil<sup>2</sup>.

Embora seja difícil precisar, estima-se que o País tenha atingido em 1991 aproximadamente 3,5 milhões de MPE, com os mais variados graus de desenvolvimento e igualmente variados problemas à superar. Dentro desses problemas, destaca-se o fato de 30% dessas empresas ainda estarem operando na economia informal.

As características técnicas desse mercado estão bem definidas na pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 1992, apresentadas a seguir:

90% não utilizam recursos de informática;
85% não utilizam técnicas de marketing;
80% não utilizam treinamentos de recursos humanos;
75% não utilizam lay-out planejado;
65% não empregam avaliações de produtividade;
60% não utilizam controle de qualidade;
50% não utilizam planejamento de venda;
47% não utilizam sistema de controle de estoques;
45% não utilizam sistema de apuração de custos;
40% não utilizam planejamento de produção.

Tabela 1 - Principais dificuldades das micro e pequenas empresas.

## PRINCIPAIS DIFICULDADES NAS MPE'S

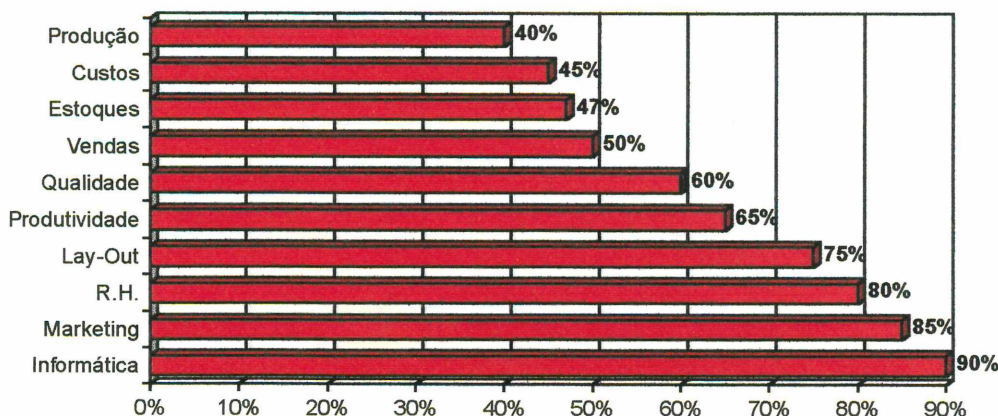


Figura 2 - Principais dificuldades das micro e pequenas empresas

Os dados acima demonstram e justificam a potencial demanda, latente por serviços que a MS CONSULT S/C LTDA se propõe a prestar.

### 1.2.1.2 ANÁLISE DO MICRO-AMBIENTE

O enfoque no esforço para o desenvolvimento do negócio, está baseado em três premissas básicas, a saber: Segmentação de mercado, Estabelecimento de alvo e o Posicionamento que a MS CONSULT S/C LTDA irá adotar.

<sup>2</sup>. Pesquisa divulgada pelo SEBRAE em 1992, através de material promocional sem indicação bibliográfica.

### 1.2.1.2.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O segmento de atuação escolhido pela MS CONSULT S/C LTDA foi definido com base na geração de faturamento de micro e pequenas empresas de Curitiba e Região Metropolitana que, segundo dados estatísticos da Secretaria Estadual de Fazenda<sup>3</sup>, estava assim composto em 1989:

TIPO DE ESTABELECIMENTO	NÚMERO	PERCENTUAL
<b>Comércio Varejista</b>	27.968	61%
<b>Indústrias</b>	9.068	20%
<b>Comércio Atacadista</b>	2.741	6%
<b>Serviços</b>	5.712	13%
<b>TOTAL</b>	<b>45.489</b>	<b>100%</b>

Tabela 2 - Distribuição dos estabelecimentos, por atividade. Fonte: SEFA

Através da Figura 3 pode-se perceber a grande concentração de clientes potenciais a serem prospectados pela MS CONSULT S/C LTDA.

A MS CONSULT S/C LTDA espera gerenciar uma produção média de 7 projetos mensais de atendimento às micro e pequenas empresas, totalizando 84 projetos por ano<sup>4</sup>. Esse número de projetos equivale a apenas 0,18 % do universo total, ou seja, seu segmento de atuação é imenso e, de certa forma, rico em variantes.

Através da pesquisa de mercado<sup>5</sup>, pôde-se traçar o que Kotler e Bloom definem como sendo o *perfil psicográfico*<sup>6</sup> desse segmento.

O perfil psicográfico dos clientes potenciais é constituído por donos de micro e pequenas empresas e novos empreendedores em potencial, que buscam auxílio na gestão de seus negócios. São pessoas que buscam o sucesso, prestígio social, poder e dinheiro. São modernos, a favor da diversidade e inovação. Preocupados com o status, discriminadores, bem educados e jovens.

Para melhor definição de clientes e valores cobrados, o segmento também foi dividido de acordo com o faturamento anual dessas micro e pequenas empresas. O critério utilizado para essa divisão coincide com os limites definidos pela legislação vigente, que considera micro empresas aquelas que obtiveram até 96.000 UFIR de faturamento bruto no exercício.

SEGMENTO	FATURAMENTO <sup>7</sup>	UFIR
<b>Micro empresas</b>	87.436,80	96.000
<b>Pequenas empresas</b>	174.873,60	192.000

Tabela 3 - Divisão de mercado em função do faturamento.

### 1.2.1.2.2 DEFINIÇÃO DE ALVO DE ATUAÇÃO

Esta fase do planejamento irá definir como a MS CONSULT S/C LTDA atuará nos diferentes segmentos desse mercado e possibilitará a escolha entre três estratégias possíveis, conhecidas como marketing indiferenciado - no qual a empresa atua com o mesmo esforço em todos os segmentos, marketing diferenciado - no qual a empresa decide operar e um ou mais segmentos específicos, "desenhando" serviços específicos para cada segmento e o marketing concentrado - onde a empresa atua apenas em um segmento específico.

<sup>3</sup> Número de estabelecimentos industriais, comerciais e atividades diversas no Paraná, por micro região homogênea. Fonte: SEFA, 1989

<sup>4</sup> A aplicabilidade dessa meta está definida no capítulo referente aos aspectos financeiros.

<sup>5</sup> Vide anexos.

<sup>6</sup> N.A: Na segmentação Psicográfica, o mercado é dividido com base na classe social, estilo de vida e/ou características de personalidade dos micro e pequenos empresários.

<sup>7</sup> Valores da UFIR para 1997: R\$ 0,9108.

A avaliação das principais dificuldades dos micro e pequenos empresários ilustradas na Figura 2 foi fator decisivo na escolha dos alvos. A MS CONSULT S/C LTDA definiu a estratégia do marketing diferenciado, voltado, inicialmente, a elaboração de sistemas gerenciais básicos aplicados em computador, para as micro e pequenas empresas.

### 1.2.1.2.3 POSICIONAMENTO

Quanto às características relativas aos serviços prestados, a MS CONSULT S/C LTDA está posicionada de forma única para tirar proveito da oportunidade de mercado, devido a inexistência de empresas privadas que se dispõem a dar assistência e manutenção de serviços de consultoria a micro e pequenos empresários.

Além disso, a MS CONSULT S/C LTDA se dispõe a ser divulgadora de modernas técnicas e agente de fomento com órgãos públicos, Universidades, pesquisadores, profissionais liberais, bancos, câmaras de comércio, empresas de consultoria, e outros, visando o contínuo aperfeiçoamento e a adaptação às novas tecnologias emergentes.

### 1.2.1.3 PESQUISA DE MERCADO

Através da pesquisa de mercado, a MS CONSULT S/C LTDA pode quantificar as seguintes informações, consideradas relevantes, para formular sua estratégia:

- Qual a dimensão do mercado?
- Quais serviços atendem as necessidades do mercado?
- A que preço lançar esses serviços?
- Qual a opinião do mercado sobre serviços similares?

Dentro do universo definido na análise do micro-ambiente, a MS CONSULT S/C LTDA recebeu resposta de 91 empresas, atuantes no comércio, indústria e prestação de serviços<sup>8</sup>.

<b>Universo</b>	<b>45.489</b>
<b>Amostra</b>	<b>91</b>
<b>Micro empresas</b>	<b>41</b>
<b>Pequenas empresas</b>	<b>50</b>
<b>Comércio</b>	<b>61</b>
<b>Indústria</b>	<b>18</b>
<b>Serviços</b>	<b>12</b>

Tabela 4 - Distribuição das empresas no universo pesquisado.

O método adotado para o levantamento de dados foi a entrevista pessoal, utilizando um questionário de 15 perguntas, sendo 14 fechadas e uma aberta.

<sup>8</sup>O critério de seleção das empresas a serem pesquisadas foi definido com base na Relação de Atividades do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, e viabilizado através do Cadastro de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE/PR.

### 1.2.1.3.1 RELATÓRIO DE ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir é apresentada a tabulação e as análises pertinentes à tomada de decisão por parte da MS CONSULT S/C LTDA, em função da avaliação e análise da pesquisa.

Após a aplicação do questionário, tabulação e análise das respostas, é possível detectar informações relevantes que justificam o negócio e sua operação.

<b>86,81%</b>	acreditam que os consultores deveriam popularizar mais seus serviços.
<b>93,40%</b>	acreditam ser a qualidade dos serviços o maior atributo numa empresa de consultoria.
<b>79,12%</b>	gostariam de receber maiores informações sobre os serviços de consultoria.
<b>64,83%</b>	das MPE acreditam que empresas de consultoria só aceitam trabalhar para grandes empresas.
<b>77,78%.</b>	das MPE que contrataram esses serviços não estão plenamente satisfeitas
<b>70,33%</b>	acreditam que os serviços de consultoria demoram entre 30 e 90 dias para serem realizados.
<b>66,67%</b>	acreditam que os serviços poderiam ser de melhor qualidade.
<b>19,78%</b>	já contrataram serviços de consultoria.

Tabela 5 - Resultados da pesquisa de mercado

Além dessas informações, a MS CONSULT S/C LTDA também considera alguns problemas básicos relativos à prestação de serviços de consultoria, a saber:

- A incerteza dos clientes quanto aos serviços prestados;
- A necessidade dos serviços serem diferenciados;
- A necessidade de controle constante na qualidade dos serviços.
- A credibilidade e a experiência da MS CONSULT S/C LTDA;
- A responsabilidade pelos serviços prestados à terceiros;

Tendo em vista as particularidades do mercado escolhido e as premissas básicas para o sucesso do empreendimento, a MS CONSULT S/C LTDA tem condições para seguir para a segunda fase de seu planejamento estratégico, que é a formulação de metas.

## 1.2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico permitirá a MS CONSULT S/C LTDA reagir rapidamente as turbulências do meio ambiente e a explorar melhor as oportunidades de mercado.

Aqui estão definidos os princípios que nortearão o comportamento da empresa no mercado, quais sejam: a missão da empresa, seus objetivos e as metas a alcançar.

### 1.2.2.1 MISSÃO DA MS CONSULT S/C LTDA

A missão da MS CONSULT S/C LTDA foi definida levando-se em consideração as reais oportunidades de crescimento em que ela poderá operar com lucro e o claro entendimento de qual é o negócio em que ela está inserida.

A empresa pôde observar que os micro e pequenos empresários possuem a necessidade de receber um assessoramento a nível administrativo gerencial, bem como, uma disposição favorável a esse tipo de serviço.

Dessa forma, a MS CONSULT S/C LTDA estabelece, como missão:

"Prover as micro e pequenas empresas de ferramentas capazes de desenvolvê-las organizacional e gerencialmente, tornando-as competitivas e atrativas para o consumidor, gerando lucro para a MS CONSULT S/C LTDA e possibilidades de crescimento para os seus funcionários."

### 1.2.2.2 OBJETIVOS DA MS CONSULT S/C LTDA

A MS CONSULT S/C LTDA tem por objetivo:

"Prestar serviços de consultoria, assessoramento e manutenção de sistemas de controle gerencial, com uma orientação estratégica que gere aumento constante na participação do mercado de suas empresas clientes."

### 1.2.2.3 METAS DA MS CONSULT S/C LTDA

Definiu-se como padrão de avaliação de desempenho, metas de curto, médio e longo prazo, através das quais serão comandados os esforços das MS CONSULT S/C LTDA .

#### 1.2.2.3.1 CURTO PRAZO

Nos 12 primeiros meses de atividade, a empresa utilizará 100% da capacidade inicial de atendimento. Isso significa uma clientela de aproximadamente 84 micro e pequenas empresas atendidas ao ano.

#### 1.2.2.3.2 MÉDIO PRAZO

Prevê-se um aumento na capacidade de atendimento da ordem de 50% a partir do 2º ano de atendimento, o que possibilitará uma carteira de clientes da ordem de 126 micro e pequenas empresas por ano.

#### 1.2.2.3.3 LONGO PRAZO

A partir do quarto ano de atividade da MS CONSULT S/C LTDA, estão programadas a abertura de duas filiais em Londrina e Cascavel - pólos industriais, e também, uma reestruturação do organograma da empresa.

### 1.2.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sistema de informações da MS CONSULT S/C LTDA compõe-se de dados relativos aos clientes, ao mercado e aos resultados obtidos pela empresa. Esses três subsistemas fornecerão as bases quantitativas e qualitativas necessárias para planejar as estratégias globais da empresa.

#### 1.2.3.1 ESTRUTURA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

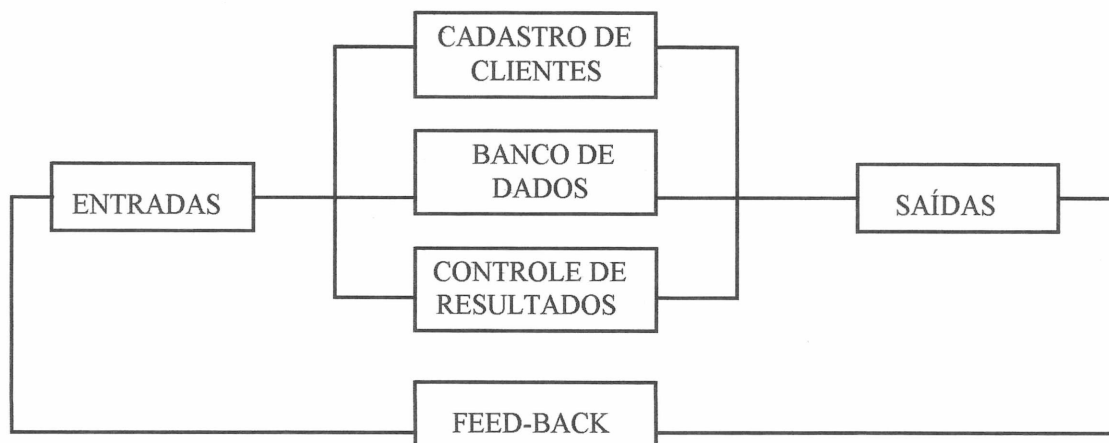


Figura 3 - O sistema de informações da empresa.

### 1.2.3.1.1 DESCRIÇÃO DOS SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÕES

---

A seguir, a empresa define cada parte do seu sistema de informação.

#### 1.2.3.1.1.1 CADASTRO CLIENTES

---

- **CLIENTES REAIS**

Será composto de informações relativas aos clientes que já recebem os serviços da MS CONSULT S/C LTDA, seu ramo de atividade, potencial de crescimento, faturamento, número de empregados, situação financeira, tipo de serviço que recebe da MS CONSULT S/C LTDA, os profissionais envolvidos no trabalho, os resultados alcançados e os esperados.

- **CLIENTES POTENCIAIS**

Será composto por empresas cadastradas junto a órgãos de apoio à micro e pequenas empresas, nas áreas comercial, industrial e de serviços<sup>9</sup>. Servirá à MS CONSULT S/C LTDA na prospecção de novos clientes.

#### 1.2.3.1.1.2 BANCO DE DADOS - INTERNET

---

Este banco contém mais de 1200 séries históricas e índices econômicos, financeiros, comerciais, industriais e de serviços. Está disponível em provedores de acesso à Internet e é atualizado diariamente. Servirá à MS CONSULT S/C LTDA no desenvolvimento de estratégias para seus clientes, por meio de análises estatísticas e previsões de comportamento do mercado.

#### 1.2.3.1.1.3 CONTROLE DE RESULTADOS

---

Fornecerá informações sobre os resultados operacionais e financeiros da MS CONSULT S/C LTDA. Estão incluídos o número de consultas recebidas, o número de novos clientes obtidos, o número de clientes em perspectiva, a quantidade de contratos novos com antigos clientes, o número de comunicações que expressem satisfação ou insatisfação com os serviços, e o montante de faturamento gerado.

## 1.3 MIX DE SERVIÇOS

---

Para elaborar o conjunto de serviços a serem prestados às micro e pequenas empresas, a MS CONSULT S/C LTDA considerou aspectos tais como as características desses serviços, métodos de avaliação de desempenho de seu mix e possibilidade de incrementá-los gradativamente.

### 1.3.1 ESPECIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS

---

Para a definição dos serviços de consultoria a serem prestados, a MS CONSULT S/C LTDA partiu de quatro premissas básicas:

- |   |
|---|
| • <b>Os serviços são intangíveis;</b>                   |
| • <b>Não se separam de seus fornecedores;</b>           |
| • <b>Dependem de quem, quando e como são prestados;</b> |
| • <b>Não podem ser armazenados.</b>                     |

Tabela 6 - Premissas sobre serviços de consultoria.

<sup>9</sup> Este tipo de cadastro está disponível à preços subsidiados e é constantemente atualizado. Fonte: SEBRAE.

### 1.3.1.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS SERVIÇOS

- São serviços personalizados
- Possuem acompanhamento informatizado dos resultados obtidos;
- Traduzem-se em um forte impacto no lucro e controle de empresas-cliente;
- Possuem um custo de execução relativamente baixo;
- Podem ser implantados em pouco tempo.

Tabela 7 - Características dos serviços de consultoria.

Numa exposição mais detalhada, a empresa dividiu os serviços que presta, em níveis conceituais, a saber:

- **NÚCLEO:** o que o cliente realmente deseja;
- **PERCEPTÍVEL:** de que forma o serviço é apresentado;
- **AUMENTADO:** os benefícios complementares que o cliente recebe.

Tabela 8 - Níveis conceituais dos serviços de consultoria.

Esses três níveis conceituais podem ser melhor visualizados no quadro a seguir:

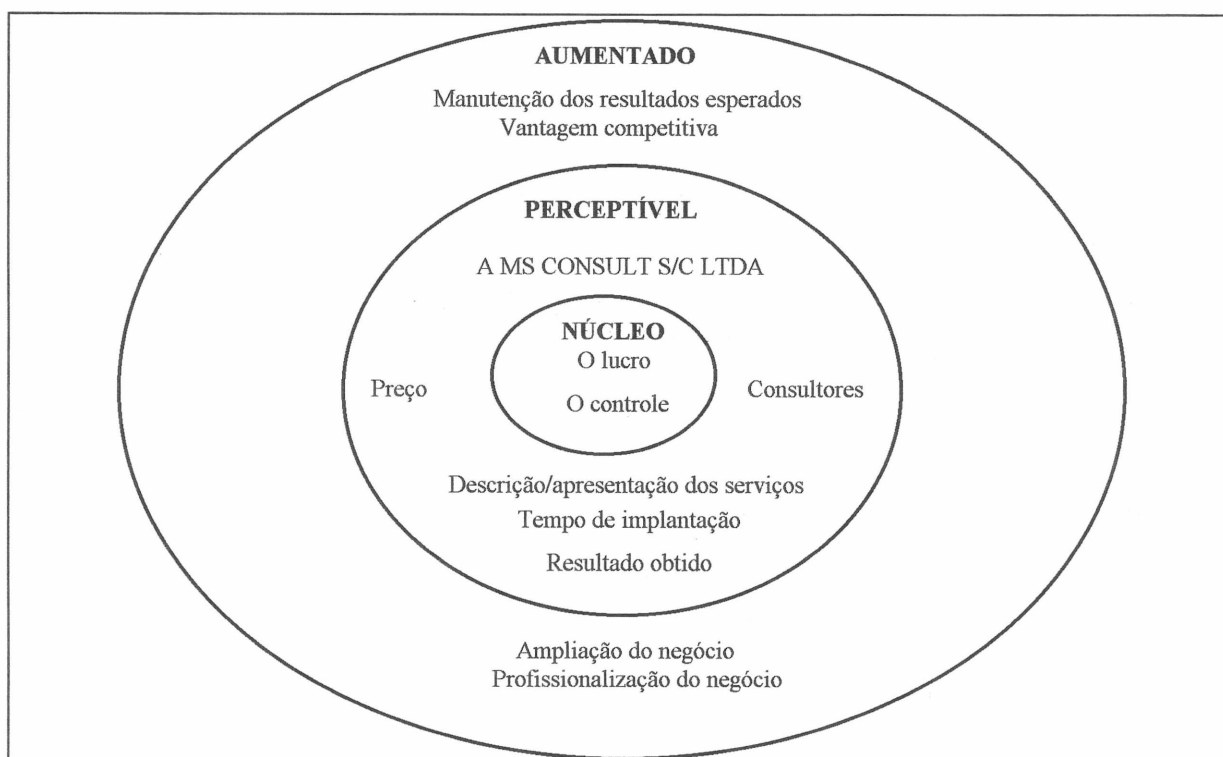


Figura 4 - Os níveis conceituais dos serviços da empresa.

### 1.3.1.2 CICLO DE VIDA DOS SERVIÇOS

Dentro dos padrões de ciclo de vida dos serviços, a MS CONSULT S/C LTDA adotou o "Padrão Cíclico" - que é um padrão anômalo - uma vez que representa como este tipo de mercado é diretamente influenciado por mudanças no macro-ambiente.

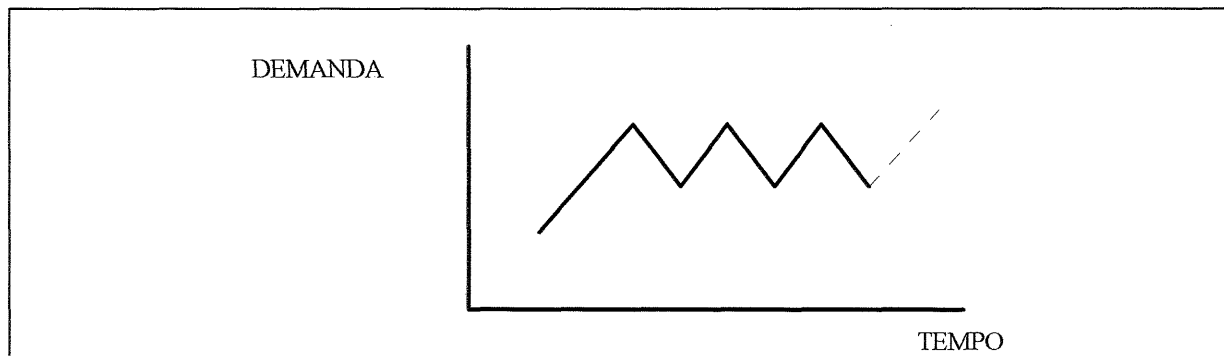


Figura 5 - Ciclo de vida cíclico dos serviços de consultoria

De fato, as micro e pequenas empresas recebem um forte impacto das medidas econômicas adotadas pelo governo, onde as vendas ora se aquecem, ora se retraem, afetando diretamente a demanda pelos serviços da MS CONSULT S/C LTDA.

Assim, cada um dos estágios de desenvolvimento dos serviços da MS CONSULT S/C LTDA, podem ser descritos da seguinte forma:

#### **1.3.1.2.1 INTRODUÇÃO**

---

- Altos investimentos fixos;
- Baixa procura pelos serviços;
- Preço alto;
- Avaliação da aceitação dos serviços.

#### **1.3.1.2.2 CRESCIMENTO**

---

- Faturamento em ascensão;
- Expansão de mercado;
- Preço moderado;
- Adaptação dos serviços às tendências do mercado.

#### **1.3.1.2.3 MATURIDADE**

---

- Busca de inovações tecnológicas;
- Lançamento de novos serviços;
- Estabilização do serviço no mercado;
- Estabilização do faturamento;
- Preço baixo.

#### **1.3.1.2.4 DECLÍNIO**

---

- Número decrescente de clientes;
- Decréscimo de faturamento;
- Busca de novos clientes;
- Reciclagem dos serviços;
- Preço mais baixo ainda.

### **1.3.1.3 DESCRIÇÃO GENÉRICA DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA**

---

A empresa possui uma metodologia de sistemas administrativos definida de acordo com os procedimentos formais de consultoria.

A seguir, são descritas cada uma das etapas deste processo:

#### **1.3.1.3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS**

---

Constitui-se no primeiro passo no trabalho de consultoria. Nesta etapa, são identificadas as necessidades do cliente, sua situação atual, quais as áreas envolvidas e seus responsáveis, quais os resultados esperados e a abrangência do serviço.

#### **1.3.1.3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

---

Com os dados levantados e documentados, são definidos os problemas-chave para o desempenho da empresa, considerando os pontos fortes e fracos que inibem o seu desenvolvimento e crescimento. Esse processo é realizado em conjunto com os dirigentes da empresa para que haja consenso nas medidas a serem tomadas.

#### **1.3.1.3.3 ANÁLISE DE ESTUDOS E PESQUISAS**

---

Nesta etapa são formuladas soluções para os problemas-chave da empresa, visando desenvolvimento de sua capacidade estratégica, através do aperfeiçoamento de processo decisório e da eficiência organizacional; da racionalização de sua estrutura e dos controles operacionais. As análises são elaboradas a partir de estudos e pesquisas que os consultores irão testar e validar, com intuito de criar alternativas para otimizar, modificar, redistribuir, agregar ou eliminar rotinas e procedimentos nos clientes.

#### **1.3.1.3.4 APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES**

---

Após a identificação das possíveis soluções, a empresa apresenta uma proposta para avaliação do cliente. Essa proposta é composta de um breve histórico justificando a importância do projeto, as alternativas encontradas para solucionar seus problemas, a viabilidade e o impacto dessas alternativas, os custos e benefícios a serem alcançados, o cronograma físico financeiro e um parecer técnico dos consultores.

#### **1.3.1.3.5 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO**

---

Logo que aprovadas as soluções, parte-se para a implantação da alternativa escolhida. Nessa etapa é elaborado um fluxo detalhado do processo, descrevemos as atribuições e responsabilidades, os procedimentos, se necessário, o esboço de novos formulários, manuais de operacionalização, possíveis alterações de lay-out, o cronograma, treinamentos necessários e o sistema de avaliação e controle.

#### **1.3.1.3.6 ACOMPANHAMENTO**

---

Aqui, a MS CONSULT S/C LTDA coloca à disposição da empresa seu aspecto diferencial, ou seja, todo o sistema de controle de resultados, pode ser realizado pela MS CONSULT até que os novos procedimentos se incorporem à cultura organizacional da mesma.

### **1.3.1.4 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS**

---

O mix de serviços é composto por sete linhas básicas que foram agrupadas de acordo com as necessidades das micro e pequenas empresas, apontadas na pesquisa de mercado.

A seguir, o portfólio de serviços apresenta o conteúdo de cada uma dessas linhas básicas, e seus respectivos serviços:

#### **1.3.1.4.1 INFORMÁTICA**

---

90% não utilizam

Os serviços da MS CONSULT S/C LTDA nesta área, iniciam pelo estudo de viabilidade para aplicação do computador, passando pela análise e modelagem de sistemas específicos, até chegar ao treinamento da equipe operacional.

Esses serviços podem ser fornecidos em caráter de suporte técnico.

#### **1.3.1.4.2 MARKETING**

---

85% não utilizam

Dentro da área mercadológica a empresa possui três linhas bem distintas, com seus respectivos produtos.

##### **1.3.1.4.2.1 PESQUISA DE MERCADO**

---

Fornecer ao cliente informações relativas ao mercado baseadas em um banco de dados com mais de 1.220 séries históricas, atualizadas diariamente via modem, dos mais variados índices.

##### **1.3.1.4.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

---

Esta área diz respeito a grandes mudanças, como o abandono ou acréscimo de linhas de produto, alteração das políticas de preço, desenvolvimento do composto mercadológico, etc.

##### **1.3.1.4.2.3 ATIVIDADES DE MARKETING**

---

Desenvolvimento operacional de marketing, a saber:

###### **1.3.1.4.2.3.1 GERÊNCIA DE VENDAS**

---

Análise, planejamento, treinamento e motivação dos consultores para verificar e redefinir a divisão do seu tempo efetivo de trabalho entre clientes atuais e potenciais.

###### **1.3.1.4.2.3.2 PROPAGANDA E PROMOÇÃO**

---

Estabelecimento de níveis de gasto com propaganda e promoção, por meio de um planejamento estruturado em uma série histórica de vendas, definindo então, a quantia necessária para atingir os objetivos da campanha.

###### **1.3.1.4.2.3.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

---

Estudos dos problemas e necessidades do comércio atacadista e varejista, elaborando formas de incentivo apropriado para obter a melhor eficiência por parte dos distribuidores e da empresa.

#### **1.3.1.4.2.3.4 DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS E NOVOS PRODUTOS**

---

Elaborar a pesquisa de mercado e o comportamento do consumidor. Acompanhamento em todo o estágio de desenvolvimento do novo produto a fim de assegurar a integração do pessoal da produção e o pessoal de marketing, gerando qualidade na execução da tarefa.

#### **1.3.1.4.3 RECURSOS HUMANOS**

---

80% não os desenvolvem

Baseado neste dado, a MS CONSULT S/C LTDA mantém um centro de avaliação e treinamento gerencial, podendo ser implantado na empresa-cliente os seguintes serviços:

##### **1.3.1.4.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**

---

- **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL:** Identificação das necessidades de pessoal, elaboração de políticas, planos e programas de desenvolvimento, escolha de métodos e técnicas para treinamento de recursos humanos, eventual uso de recursos externos para treinamento.
- **AValiação DE CARGOS:** Entre as várias técnicas, a MS CONSULT S/C LTDA opta pelo seguinte processo: esquema de ordenação e classificação de cargos, sistemas de pontos e método de comparação de fatores.
- **MOTIVAÇÃO:** Mudança de estrutura a ser executada para o enriquecimento do conteúdo do trabalho, estudos de "lay-out", adaptabilidade operacional aos equipamentos etc.
- **AValiação DE DESEMPENHO:** Avaliação contínua, posterior a implantação de mudanças. O "feed-back" do sistema é de vital importância para a continuidade dos objetivos da empresa bem como da perenidade do sistema maior.

#### **1.3.1.4.4 PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO**

---

65% não o utilizam

O planejamento na produção se faz presente a partir do momento em que um produto de um determinado processo de transformação deva ser obtido na quantidade, período de tempo e qualidade desejados. Isto posto, percebemos que, assim como nas outras áreas, o planejamento é fundamental para atingir objetivos. Pensando dessa forma a MS CONSULT S/C LTDA disponibiliza os seguintes serviços na área da produção:

##### **1.3.1.4.4.1 COM RELAÇÃO AO PRODUTO**

---

- Estudos de racionalização e desenvolvimento de produtos existentes e/ou projetos. Aqui deve ser estabelecido, desde o início, forte integração com o departamento de projetos.
- Estudos sobre as responsabilidades de minimizar o "refugo" e aumentar o rendimento dos vários materiais utilizados na empresa.
- Investigação dos aspectos relacionados diretamente com a qualidade do produto.

#### **1.3.1.4.4.2 COM RELAÇÃO AOS MÉTODOS E ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

---

- Coletar informações sobre os requisitos de espaço para maquinaria, armazenamento de produtos em processo, calcular o espaço necessário, determinar e traçar o fluxo de trabalho.
- Estudos sobre melhores formas de lay-out e manipulação de materiais com o objetivo direto de redução de custos.
- Exame dos métodos utilizados para manutenção e reparos dos equipamentos e maquinaria.
- Estabelecimento de padrões de desempenho que são essenciais para auxiliar no planejamento da produção, esquemas salariais e de incentivos: amostragem de trabalho, estudo dos tempos de se obter esses padrões como por exemplo: amostragem de trabalho, estudo dos tempos por cronometragem etc.

#### **1.3.1.4.4.3 COM RELAÇÃO AOS ASPECTOS HUMANOS DE PRODUÇÃO**

---

- Estudo e avaliação das condições físicas do trabalho.
- Treinamento e acompanhamento sobre o uso dos dispositivos de segurança ou equipamentos de proteção individual (EPI).

#### **1.3.1.4.5 TÉCNICAS PARA AUMENTO DA QUALIDADE/PRODUTIVIDADE**

---

60% não as utilizam

O Programa de Competitividade Empresarial da MS CONSULT S/C LTDA ressalta:

"O desenvolvimento das micro e pequenas empresas será conseqüência natural da incorporação de modernos conceitos que lhes permitam ampliar seu nível de competitividade nos mercados. Qualidade e produtividade são dois requisitos de implementação de todos os aperfeiçoamentos possíveis em termos gerenciais, produtivos e tecnológicos. Um eficiente desenvolvimento e controle da qualidade se faz necessário para assegurar o real impacto da orientação profissional no desenvolvimento da empresa."

Sendo assim, a MS CONSULT S/C LTDA criou os seguintes serviços nesta área:

- Disseminação de informações sobre novos desenvolvimentos, na teoria e prática de administração, e modelos de relatórios de trabalhos com suas respectivas áreas.
- Treinamento e reciclagem de funcionários por meio de palestras proferidas por profissionais que dominam as ferramentas gerenciais afins.
- Uso de manuais operacionais, guias, listagens, esboços de relatórios e qualquer outro material que padronize métodos de trabalho baseados na melhor experiência prática da unidade departamental.
- Revisão e avaliação contínua de trabalhos, estabelecendo assim, parâmetros dinâmicos de desempenho. Faz parte deste serviço, o contato contínuo com o cliente, após a implantação do serviço de consultoria da MS CONSULT S/C LTDA.
- Desenvolvimento, adaptação, transferência ou incorporação de novas tecnologias objetivando a atualização e ganhos qualitativos e quantitativos que permitam a competição no mercado.

### 1.3.1.4.6 SISTEMAS GERENCIAIS

47% não os utilizam

Os sistemas gerenciais estão intimamente ligados à área financeira da empresa. Pensando nisto a MS CONSULT S/C LTDA disponibiliza os seguintes serviços:

- **CONTROLES BÁSICOS:** caixa e bancos, contas a pagar, contas a receber e estoques.
- **SISTEMAS GERENCIAIS:** cálculo dos custos, formação do preço de venda na indústria e comércio, ponto de equilíbrio, orçamento de caixa, plano de contas, balancetes, demonstrativo de resultado de exercício, origem e aplicação de recursos, retorno sobre o investimento, grau de alavancagem, entre outros.
- **CAPITAL DE GIRO:** administração, capital próprio, capital de terceiros, linhas de crédito.

### 1.3.1.4.7 TÉCNICAS JURÍDICAS E TRIBUTÁRIAS

30% não as utilizam

Para que a empresa desenvolva suas atividades, necessita ter uma existência legal, sem o que não haverá um funcionamento de direito, na prática dos atos comerciais. Assim, a MS CONSULT S/C LTDA coloca à disposição de seus clientes as formas jurídicas mais comuns na constituição de um pequeno negócio, como por exemplo:

- Aspectos básicos de conotação jurídica;
- Auxílio no registro de empresas;
- Auxílio no registro de Marcas e Patentes;
- Informações sobre tributos;
- Código de Defesa do Consumidor ;
- Código Comercial;
- Lei das Micro empresas;
- Legislação Trabalhista;
- Sindicatos etc.

## 1.3.2 ORGANOGRAMA

Para atuar nesse mercado, a MS CONSULT S/C LTDA definiu o seguinte organograma:



Figura 6 - Organograma da empresa.

## 1.4 POLÍTICA DE HONORÁRIOS

---

A posição da MS CONSULT S/C LTDA quanto aos honorários identifica-se com as necessidades de mercado apontadas na Pesquisa de Mercado. Ela denota que os consumidores de serviços procuram e comparam preços e serviços antes de contratar uma consultoria.

Essa característica, somada à identificação de que aproximadamente 87% dos clientes potenciais pesquisados concordam que os serviços de consultoria deveriam ser popularizados entre as micro e pequenas empresas, induziram a empresa a definir uma política de honorários orientada para a penetração de mercado.

Existem quatro razões básicas para esse posicionamento:

- O mercado é sensível a honorários altos, logo, a fixação de honorários baixos garantirá a sua expansão<sup>10</sup>;
- Honorários baixos desencorajarão a concorrência real e potencial;
- Honorários baixos não são vistos como indicadores de má qualidade<sup>11</sup>;
- Quanto mais experiência a MS CONSULT S/C LTDA obtiver, tanto mais baixo será o custo de seus serviços.

### 1.4.1 FIXAÇÃO DOS HONORÁRIOS

---

A fixação dos honorários está orientada para o custo, através do qual a MS CONSULT S/C LTDA fixará o seu "mark-up".

Esse indicador multiplicado pelo salário/hora dos consultores fornecerá o Custo da Hora de Consultoria da MS CONSULT S/C LTDA.

#### 1.4.1.1 CÁLCULO DO "MARK-UP"

---

São quatro os cálculos necessários para obtenção do "mark-up":

1. Cálculo do Custo Anual de Manutenção da Equipe Profissional;
2. Cálculo das Despesas Gerais Fixas - Total Anual;
3. Cálculo do Faturamento Total Anual;
4. Cálculo do Lucro Esperado.

##### 1.4.1.1.1 CÁLCULO DO CUSTO ANUAL DE MANUTENÇÃO DA EQUIPE

---

O custo anual de manutenção da equipe profissional reflete especificamente os custos de desenvolvimento dos serviços da MS CONSULT S/C LTDA . Esse Custo de Manutenção resulta da remuneração paga aos consultores da empresa, em função de suas horas trabalhadas ao longo de um ano, somadas aos salários mais encargos sociais pagos aos funcionários administrativos.

$$CM = HA \times NP \times SM$$

Onde:

- CM - Custo manutenção
- HA - Horas de cada profissional por ano
- NP - Número de profissionais
- SM - Salário médio pago aos consultores

<sup>10</sup> Informações detalhadas sobre alguns dos valores utilizados para a fixação dos honorários estão definidas no capítulo referente aos aspectos financeiros.

<sup>11</sup> Ver análise das estatísticas apontadas na Pesquisa de Mercado.

#### 1.4.1.1.1 Horas Anuais de cada profissional - HA

---

A MS CONSULT S/C LTDA definiu como expediente de trabalho 8 horas diárias, com folga de 2 horas para almoço.

•Horas por dia	8		<b>HA = 1920</b>
•Horas por mês	160	(8hs x 20dias)	
•Horas por ano	1920	(160hs x 12meses)	

#### 1.4.1.1.2 Número de profissionais - NP

---

São necessários 7 consultores para o atendimento de cada um dos grupos de serviços da MS CONSULT S/C LTDA e 5 funcionários para as funções administrativas do negócio

•Número médio de consultores da empresa =	7	<b>NP = 12</b>
•Número de funcionários administrativos =	5	

#### 1.4.1.1.3 Salário médio pago aos consultores - SM

---

A metodologia empregada para o cálculo do salário médio dos consultores, baseou-se na resolução normativa do Conselho Federal de Administração, n.º 120 de 22 de novembro de 1991, que estabelece critério para fixação do valor da "Hora-Consultoria do Administrador".

A fórmula do C.R.A., é a seguinte:

$$HC = ((Sm \times 10) / TH) \times ET \times PE \times GD^{12}$$

Onde:

- HC - Hora - consultoria
- Sm - Salário mínimo<sup>13</sup>
- ET - Encargos tributários<sup>14</sup>
- PE - Porte da empresa<sup>15</sup>
- GD - Grau de dificuldade<sup>16</sup>
- TH - Total de horas por mês, para 20 dias = 160

A fórmula do C.R.A. considera 10 salários mínimos como base de cálculo, onde serão acrescidos os encargos sociais, o porte da empresa e o grau de dificuldade do projeto. Ao dividir-se o resultado por 160, tem-se o valor da "Hora-Consultoria do Administrador". Os índices complementares da fórmula procuram adequar os valores para micro ou pequenas empresas.

A MS CONSULT S/C LTDA tomou este índice como base para o cálculo do Salário Médio pago a seus consultores

- Para micro empresa:  
 $HC = ((120,00 \times 10)/160) \times 1,58 \times 1 \times 1 = \text{R\$ } 11,85$
- Para pequena empresa:  
 $HC = ((120,00 \times 10)/160) \times 1,92 \times 1,5 \times 1,5 = \text{R\$ } 32,40$

A política de honorários da MS CONSULT S/C LTDA ao seus consultores será uma participação de 30% no faturamento de cada projeto.

<sup>12</sup> Dados fornecidos pelo Conselho Federal de Administração.

<sup>13</sup> Valor do Salário Mínimo de Abril de 1997 igual a R\$ 120,00

<sup>14</sup> Índice aplicado para micro-empresas = 1,58. Para pequenas-empresas 1,92

<sup>15</sup> Índice aplicado para micro-empresas = 1,00. Para pequenas-empresas 1,50

<sup>16</sup> Índice aplicado para micro-empresas = 1,00. Para pequenas-empresas 1,50

Considerando que 30% destes valores serão repassados aos consultores, tem-se os seguintes Salários Médios pagos a Consultores:

- Para micro empresa: **R\$ 3,56**
- Para pequena empresa: **R\$ 9,72**

Através desses valores, chega-se ao Salário Médio - SM, da empresa:

- Salário Médio - SM = **R\$ 6,64 / hora**

Em posse destas informações, pode-se chegar ao **Custo Anual de Manutenção da Equipe Profissional - CM**, onde:

- $CM = HA \times NP \times SM = 1.920 \times 12 \times 6,64 =$  **R\$ 152.985,60**

#### 1.4.1.1.2 CÁLCULO DAS DESPESAS GERAIS FIXAS ANUAIS

---

O somatório das despesas gerais fixas da MS CONSULT S/C LTDA, de acordo com o plano financeiro, é o seguinte :

Despesas Gerais Fixas Mensais **R\$ 9.530,00**

Despesas Gerais Fixas Anuais **R\$ 114.360,00**

#### 1.4.1.1.3 CÁLCULO DO FATURAMENTO TOTAL ANUAL

---

Para chegar em seu mark-up a MS CONSULT S/C LTDA considerou o Lucro Estimado mensal, previsto no seu plano de contas, para determinar seu Faturamento Total

$$FT = CM \times P \times MK$$

Onde,

- CM - Custo de Manutenção da Equipe Profissional
- P - Taxa de produtividade (90 %)
- MK - Mark-up

Aplicando os valores de custo da equipe profissional à uma produtividade média de 90% a empresa tem condições de antever seus resultados operacionais.

- $FT = 152.985,60 \times 0,9 \times MK$
- $FT = 137.687,04 MK$

#### 1.4.1.1.3.1 CÁLCULO DO LUCRO ESPERADO

---

A fórmula do Lucro Esperado fornece as informações finais para a definição do Mark-Up. Esse lucro figura como resultado líquido do período no Fluxo de Caixa demonstrado adiante.

$$LE = FT - (CM + DG)$$

Onde:

- LE - Lucro Esperado (apurado no Orçamento de Caixa)
- FT - Faturamento Total Anual
- CM - Custo de Manutenção da Equipe Profissional
- DG - Despesas Gerais Fixas Anuais

De acordo com o plano financeiro :

- Lucro mensal esperado R\$ 2.623,29
- Lucro anual esperado R\$ 31.479,51

Aplicando esses dados na fórmula:

$$31.479,51 = 137.687,04MK - (152.985,60 + 114.360,00)$$

$$31.479,51 = 137.687,04MK - 267.345,60$$

$$137.687,04MK = 235.866,09$$

$$MK = 235.866,09 / 137.687,04$$

**Mark-up da MS CONSULT S/C LTDA = R\$ 1,71**

#### 1.4.1.2 PREÇO MÉDIO DA HORA-CONSULTORIA

---

Através do Mark-Up, a empresa possui um excelente parâmetro para balizar seus esforços:

$$PM = SM \times Mk$$

$$PM = 6,64 \times 1,71$$

**PM = R\$ 11,35**

#### 1.4.1.3 SIMULAÇÃO DO PREÇO DE UM PROJETO COMPLETO EM MICRO EMPRESA

---

De acordo com o preço médio da hora-consultoria - PM e atribuindo percentuais à cada fase do projeto, pode-se simular o custo médio para as micro e pequenas empresas de um projeto desenvolvido pela MS CONSULT S/C LTDA .

ETAPA DO PROJETO	% da HC <sup>17</sup>	HC Relativa	Horas / Etapa	Preço Total
Levantamento de dados	60%	R\$ 6,81	16 hs	R\$ 108,96
Diagnóstico	90%	R\$ 10,22	24 hs	R\$ 245,28
Análise de alternativas	100%	R\$ 11,35	40 hs	R\$ 454,00
Apresentação de soluções	60%	R\$ 6,81	3 hs	R\$ 20,43
Implantação	100%	R\$ 11,35	40 hs	R\$ 454,00
Acompanhamento	80%	R\$ 9,08	37 hs	R\$ 335,96
<b>TOTAL</b>			<b>160 hs<sup>18</sup></b>	<b>R\$ 1.618,63</b>

Tabela 9 - Preço Médio de um projeto de consultoria

#### 1.4.2 ADMINISTRAÇÃO DOS HONORÁRIOS

---

A seguir estão definidos alguns dos parâmetros que nortearam a administração de honorários da MS CONSULT S/C LTDA:

- O pagamento dos honorários será mensal, através de recolhimento bancário, o que facilitará o pagamento e seu controle;
- Pagamentos atrasados sofrerão multas e correção monetária.

<sup>17</sup> O percentual atribuído a cada uma das etapas é uma adequação do preço médio, em função do grau de dificuldade da respectiva etapa

<sup>18</sup> O tempo total gasto para um projeto padrão corresponde a 20 dias úteis, ou 1 mês, em média.

As diferenças de valor entre os honorários cobrados por hora, para as micro e pequenas empresas estão baseadas em dois argumentos sólidos:

- **FATURAMENTO ANUAL** - É o mesmo enquadramento fiscal dado pelo governo, que as classifica em Micro e Pequenas empresas
- **GRAU DE COMPLEXIDADE** - Por meio da pesquisa de mercado, a MS CONSULT S/C LTDA notou que micro empresas necessitam de controles básicos, ao passo que as pequenas empresas estão preocupadas em profissionalizar seus controles e ou seus processos produtivos. Isto justifica a remuneração em função do grau de complexidade técnica na solução dos problemas.

Quanto à apresentação do preço aos clientes, a MS CONSULT S/C LTDA apresentará os honorários juntamente com o cronograma de implantação do projeto, possibilitando ao cliente, total acompanhamento e valorização de cada fase de execução do projeto.

## **1.5 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO**

---

O endereço da MS CONSULT S/C LTDA foi definido basicamente em função dos custos de implantação do projeto. Dessa forma, o imóvel que melhor atende à esses requisitos é uma propriedade do autor, na região central da cidade de Curitiba, à Rua Inácio Lustosa, n.º 1260, Bairro São Francisco.

Para a definição estratégica da localização, foram considerados quatro fatores básicos.

- Proximidade de clientes;
- Flexibilidade das instalações;
- Custo;
- Proximidade dos serviços utilizados.

### **1.5.1 PROXIMIDADE DOS CLIENTES**

---

A MS CONSULT S/C LTDA está localizada em um ponto central de Curitiba, o que possibilita um fácil acesso dos seus clientes, bem como um rápido deslocamento até as empresas dos mesmos.

### **1.5.2 FLEXIBILIDADE DAS INSTALAÇÕES**

---

O imóvel possui uma estrutura preparada para receber uma empresa de consultoria. Além de suas salas privativas, possui divisórias que otimizam sua sala principal. Possui uma rede elétrica dimensionada para receber computadores, fax, impressoras etc. A rede telefônica também está preparada para receber um PABX, com ramais em todas as dependências. O imóvel possui um interfone em sua entrada. A iluminação é com lâmpadas frias dimensionadas para a localização das mesas.

### **1.5.3 CUSTOS**

---

Por se tratar de patrimônio familiar do autor, a locação, determinação do reajuste do aluguel, prazo de contrato, necessidade de fiadores, pagamento do aluguel e dos tributos do imóvel possuem um tratamento diferenciado que facilitará a negociação e garantirá a permanência no imóvel.

### **1.5.4 PROXIMIDADE DOS SERVIÇOS UTILIZADOS**

---

O imóvel está localizado próximo a bancos, agências de recrutamento de pessoal, órgãos e instituições governamentais, instituições de ensino superior (UFPr, FAE) e outras empresas que prestam serviços complementares como fotocopiadoras, carimbos, gráfica, posto de gasolina, supermercado etc.

## 1.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação da MS CONSULT S/C LTDA está dividida em 3 setores básicos:

- Contato pessoal;
- Relações públicas;
- Propaganda.

Esses instrumentos de comunicação dependem de duas decisões a serem tomadas pela empresa:

- A disponibilidade de recursos;
- A intensidade do retorno pretendido.

### 1.6.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Elemento crucial em qualquer plano de marketing, os canais de comunicação devem ser bem definidos em suas capacidades e funções. A MS CONSULT S/C LTDA definiu seu processo de comunicação como segue:

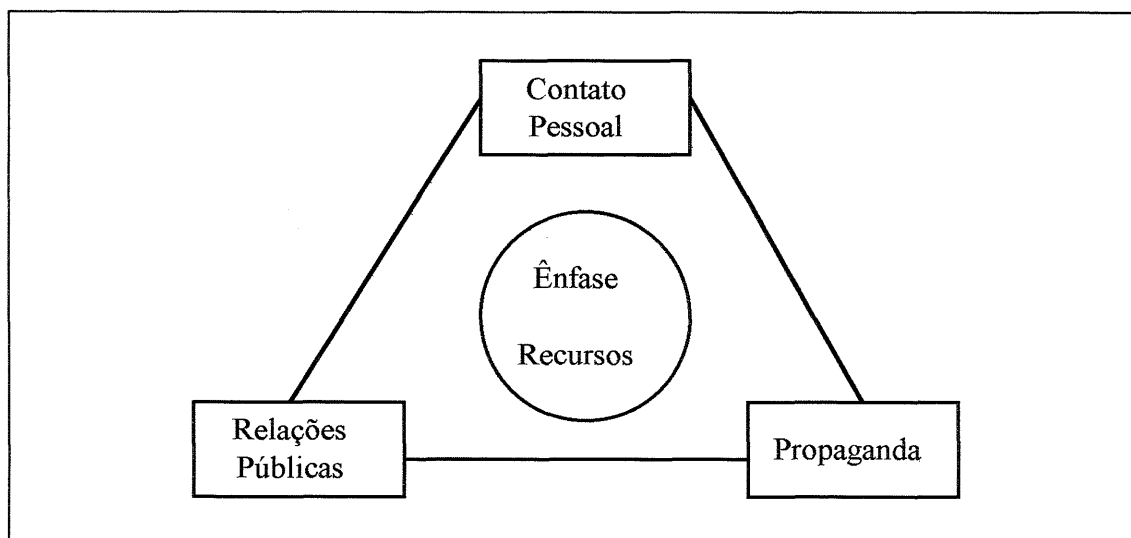


Figura 7 - O processo de comunicação da empresa.

#### 1.6.1.1 CONTATO PESSOAL

É sem dúvida, o mais importante e poderoso instrumento de comunicação no setor de prestação de serviços. Está dividido em sete etapas distintas, entre o pessoal da MS CONSULT S/C LTDA.

1. Procura e qualificação de indicações;
2. Cortejo;
3. Preparação da proposta;
4. Exposição dos serviços;
5. Negociação;
6. Fechamento;
7. Administração dos relacionamentos.

A seguir, estão relacionadas algumas das principais atribuições relativas à contato pessoal, entre os membros da MS CONSULT S/C LTDA:

- **DIRETOR:** Serão os responsáveis pela qualificação das indicações, pelo cortejo dos clientes-alvo, pela negociação e fechamento de contratos.
- **DIRETOR COMERCIAL:** A ele caberá coordenar o Plano Diretor de Marketing da empresa, garantindo informações sobre os clientes-alvo, estimulando os consultores a buscar novos clientes e gerenciando toda a atividade mercadológica da MS CONSULT S/C LTDA.
- **CONSULTORES:** Serão responsáveis pela disseminação do conceito MS CONSULT S/C LTDA entre os clientes atuais e potenciais; também prepararão as propostas e farão a exposição dos serviços. A eles também caberá a persuasão quanto à continuidade da prestação de serviços a clientes atuais. Por último, deverão elaborar os questionários que compõem as pesquisas de mercado.
- **SECRETÁRIA:** Além de suas atribuições administrativas, será responsável pela manutenção do cadastro de clientes e pela aplicação das pesquisas por telefone.

### **1.6.1.2 RELAÇÕES PÚBLICAS:**

---

É composta por cinco etapas e será executada pelos diretores da MS CONSULT S/C LTDA.

- Identificação de clientes-alvo;
- Mensuração das atitudes dos clientes;
- Estabelecimento de metas de atendimento;
- Desenvolvimento da estratégia de R.P.;
- Implantação e avaliação.

#### **1.6.1.2.1 ESTRATÉGIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

---

A empresa se propõe a trabalhar em 4 linhas básicas:

- **PUBLICAÇÕES:** artigos em jornais e revistas, coerentes com o posicionamento da empresa e voltado para soluções aos clientes.
- **IMPRENSA:** apresentação de resultados de pesquisa elaboradas pelos consultores, entrevistas, pontos de vista etc.
- **IDENTIDADE:** na apresentação visual da empresa, do pessoal e dos serviços, criando uma uniformidade visual.
- **EVENTOS :** apoio a seminários, cursos, palestras, feiras, encontros, congressos etc.

#### **1.6.1.3 ESTRATÉGIA DE PROPAGANDA**

---

O estabelecimento de níveis de gastos com propaganda e promoção, se limitará à capacidade de atendimento por parte da empresa.

O programa de propaganda está dividido em cinco etapas de decisão:

- **FIXAÇÃO DE OBJETIVOS:** O mercado-alvo a ser atingido, a resposta esperada, a mudança do estágio de consciência em relação aos serviços e o alcance e frequência da propaganda.
- **DETERMINAÇÃO DA VERBA DE PROPAGANDA:** em função de: as metas definidas no planejamento de marketing e os recursos disponíveis, provindos de um percentual sobre o faturamento.
- **DECISÃO DA MENSAGEM:** visando a atenção, o interesse, o desejo e a ação por parte dos pequenos empresários. O posicionamento será o de destacar os aspectos diferenciais da MS CONSULT S/C LTDA como o preço e a manutenção dos serviços, aliados à experiência, reputação e qualidade dos trabalhos.

- **SELEÇÃO DE MÍDIA:** a mídia será definida em função do padrão intermitente de frequência da propaganda e o seu respectivo custo. Assim estão selecionados:
  - JORNAIS: anúncios dos serviços, pequenas colunas informativas para micro e pequenos empresários.
  - BOLETINS TÉCNICOS: que contenham resultados de pesquisas setoriais e informações técnicas que respondam as dúvidas mais comuns.
  - CORREIO: para o envio de malas-diretas, boletins, relatórios, cartas, folhetos, cartões comerciais etc.

## 1.7 PLANO DE MARKETING

- **OBJETIVO** - Atingir 84 micro e pequenas empresas em 12 meses de atuação da MS CONSULT S/C LTDA.

O segmento de mercado é composto por aproximadamente 45.500 micro e pequenas empresas em Curitiba e Região Metropolitana. Uma vez que a capacidade média de atendimento da MS CONSULT S/C LTDA oscila em torno de 84 projetos por ano. Ela trabalhará com grupos de apenas 0,18% do mercado.

- **POLÍTICA** - Os recursos envolvidos no plano de marketing ficam limitados a mídias que apresentem uma taxa de retorno de 3%

A empresa espera um retorno de aproximadamente 3% em seu esforço de venda. Para poder trabalhar nessa faixa de retorno, o volume de clientes potenciais a serem atingidos é de aproximadamente 2.800 micro e pequenas empresas, que equivale a 84 projetos atendidos. Essas 2.800 empresas representam apenas 6,15% do universo total de micro e pequenas empresas.

Para realizar esse plano, a empresa prevê um gasto anual aproximado de 10% do seu faturamento anual. Isso representa uma verba em torno de R\$ 30.000,00, divididos da seguinte forma:

Fontes de informação e pesquisa	R\$ 3.000,00
Produção e exposição de material de propaganda	R\$ 18.000,00
Preparação de propostas	R\$ 3.000,00
Entretenimento dos clientes em perspectiva	R\$ 3.000,00
Atividades gerais de marketing	R\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>

Tabela 10 - Descrição de gastos com marketing

### 1.7.1 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

O plano mercadológico da empresa prevê um processo de medição de desempenho das atividades da empresa, seguido de diagnóstico e correção. Esse processo é desenvolvido tendo como base o Plano de Auditoria Interna realizado pela MS CONSULT S/C LTDA, anualmente.

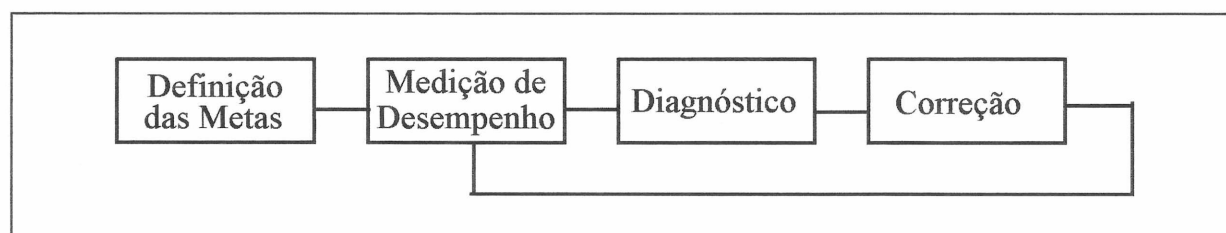


Figura 8 - O controle do Plano de Marketing

O processo de controle do Plano de Marketing destaca resultados operacionais do negócio, através das seguintes medições básicas:

- Análise do faturamento real x previsto;
- Análise das despesas de marketing x faturamento;
- Análise do fluxo de negócios: indicações, n.º de contratos fechados e n.º de propostas pendentes;
- Análise do comportamento do mercado e suas tendências.

### 1.7.1.1 GUIA DE AÇÕES DE AUDITORIA INTERNA

---

A auditoria interna possibilitará um exame abrangente, sistemático, e periódico do ambiente, objetivos, estratégias e atividades em cada área da empresa. Através da análise de cada um dos aspectos abaixo, a MS CONSULT S/C LTDA levantará problemas e determinará ações corretivas de curto e longo prazos, a fim de melhorar sua eficiência global.

- **AMBIENTE** - O comportamento da empresa diante dos seguintes aspectos referentes ao macro-ambiente e ao micro-ambiente

Macro-ambiente
Aspectos demográficos
Aspectos econômicos
Aspectos políticos
Aspectos tecnológicos
Aspectos culturais

Micro-ambiente
Mercados
Concorrência
Fornecedores
Instituições
Distribuição
Clientes

- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** - O comportamento da empresa diante de aspectos referentes a seu planejamento estratégico e objetivos

Estratégia de marketing
Missão
Objetivos
Alocação de recursos

- **ESTRUTURA** - O desempenho de suas funções, quando avaliadas sob sua estrutura formal e funcional

Responsabilidade
Autoridade
Estrutura
Motivação

- **SISTEMA DE INFORMAÇÕES** - O desempenho dos sistemas de informação, planejamento e controle:

Eficiência
Exatidão
Quantidade
Periodicidade
Funcionamento
Custos

- **SERVIÇOS** - Avaliação dos serviços em função de critérios mercadológicos

Serviços
Honorários
Localização
Contato Pessoal
Relações Públicas
Propaganda

O propósito da auditoria será julgar se a empresa está conseguindo obter o desempenho esperado, do ponto de vista mercadológico e econômico. A partir desse levantamento poderão ser propostas algumas medidas de curto e longo prazo, visando sempre o aperfeiçoamento e eficácia da MS CONSULT S/C LTDA

## 2. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

---

A seguir estão expostos os aspectos referentes a estrutura organizacional da empresa, suas políticas, papéis dos diretores e funcionários, o planejamento de RH, programa de avaliação de desempenho, programa de treinamento e desenvolvimento e descrição de cargos.

### 2.1 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

---

São as regras que orientarão o correto desempenho das ações e metas desejadas, de acordo com as necessidades da empresa. É o guia de ação para toda a equipe da MS CONSULT S/C LTDA.

#### POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Valorização e reconhecimento dos recursos humanos, considerando-os instrumentos de realização de seus objetivos.
- Prioridade máxima à competência e profissionalismo na seleção, contratação, integração e promoção de recursos humanos;
- Busca constante do melhor atendimento aos clientes, por programas de acompanhamento e avaliação de resultados;
- Manutenção de programas de treinamento, reciclagem e desenvolvimento que proporcionem conhecimento profissional atualizado;
- Estabelecimento de programas salariais competitivos, em média com o mercado;
- Incentivo à criatividade, iniciativa, realização pessoal e profissional;
- Programa de manutenção ao bom ambiente de trabalho, com aperfeiçoamento das relações interpessoais, do bem estar físico e suprimento dos meios adequados à execução dos trabalhos;
- Oferta de emprego duradouro e seguro, condicionados aos resultados alcançados e ao grau de comprometimento;
- Rodízio dos consultores entre as diversas áreas, possibilitando-lhes crescimento e desenvolvimento macro-organizacional.

### 2.2 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

---

- **PAPEL DOS DIRETORES** - É papel dos diretores garantir o cumprimento e aplicação dos princípios e políticas gerais da MS CONSULT S/C LTDA, propiciando a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros necessários à sua manutenção.
- **PAPEL DO FUNCIONÁRIO** - É papel de cada funcionário contribuir para o cumprimento dos objetivos da empresa perante os diretores e à sociedade. Divulgar e elevar o nome da empresa e trabalhar com profissionalismo, dedicação, presteza e honestidade, buscando desempenho e visando sempre a satisfação total do cliente da MS CONSULT S/C LTDA.

Cabe à todos o constante espírito de colaboração, devendo os objetivos de equipe prevalecerem sobre os individuais, não sendo, entretanto, relegados a segundo plano, tendo em vista que a MS CONSULT S/C LTDA é um conjunto harmônico de pessoas, com propósitos produtivos e coerentes.

## **2.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

---

Semestralmente, os diretores da MS CONSULT S/C LTDA elaborarão o planejamento das necessidades de recursos humanos para o período seguinte, com base em:

- Informações geradas durante o semestre sobre o quadro de pessoal, financeiro, econômico e político;
- Previsão de expansão ou retração de atividades;
- Previsão de necessidade de pessoal qualificado em cada nível;
- Previsão de desligamento de funcionários durante o ano.

### **2.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

---

O programa de provimento de pessoal estabelecerá os processos de recrutamento e seleção, em função das reais necessidades da MS CONSULT S/C LTDA, detectadas a partir do planejamento semestral de recursos humanos.

Este programa tem por objetivo, suprir o potencial de recursos humanos da MS CONSULT S/C LTDA por meio da contratação de pessoal externo, considerando os fatores quantidade e qualidade em níveis adequados ao desenvolvimento da organização.

O processo de recrutamento será realizado por meio de anúncios em jornais ou por meio de indicações particulares. A coordenação e execução dos processos seletivos é de competência dos diretores da MS CONSULT S/C LTDA que selecionam os profissionais que demonstram maior qualificação e capacidade para o exercício do cargo/ função a ser preenchido.

Os critérios de seleção serão os seguintes:

- Testes de conhecimento/habilidade específica a cada cargo/função;
- Entrevistas técnicas e particulares com o candidato.

O processo de recrutamento e seleção externa somente será realizado quando houver impossibilidade de aproveitamento de pessoal interno ou quando se tratar de provimento de cargo novo que exija qualificação técnica especializada não existente no quadro funcional.

### **2.3.2 REMUNERAÇÃO E CONTRATO DE TRABALHO**

---

Os contratos de trabalho seguem a jornada de 160 horas mensais, com exceção dos profissionais regulamentados por lei e é exigida a exclusividade de vínculo empregatício.

#### **2.3.2.1 REMUNERAÇÃO DOS DIRETORES**

---

Os diretores da MS CONSULT S/C LTDA receberão 10 salários mínimos como remuneração fixa e mais uma participação nos lucros da MS CONSULT S/C LTDA.

Em valores de Abril de 1997, a remuneração de cada diretor será de R\$ 1.200,00 fixos recebidos mensalmente.

### 2.3.2.2 SALÁRIOS

Os salários estipulados pela MS CONSULT S/C LTDA foram definidos através de pesquisa de faixas salariais pagas pelas micro e pequenas empresas no mercado. Os valores referem-se a salários nominais de Abril de 1997, sendo incorporados aos mesmos 80 % referentes à encargos sociais.

CARGO	SALÁRIO	ENCARGOS	QUANTIDADE	TOTAL
Secretária	400,00	320,00	1	720,00
Operador de micro	700,00	560,00	2	2.520,00
Office-boy	200,00	160,00	1	360,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>4</b>	<b>3.600,00</b>

Tabela 11 - Quadro de salários da empresa

## 2.4 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Acreditando que a sobrevivência e prosperidade da organização está diretamente ligada aos bons resultados individuais, a MS CONSULT S/C LTDA mantém um programa contínuo de acompanhamento de resultados.

- **PRINCÍPIO** - As pessoas, quando sabem claramente o que se espera delas, desempenham melhor suas funções, são mais produtivas e assumem mais facilmente a responsabilidade pela gestão e pelos resultados de sua unidade funcional e da organização.

O programa sera centrado na filosofia de participação, responsabilidade e realização profissional.

### 2.4.1 FASES DO PROGRAMA

- Readequação do planejamento global;
- Planejamento dos objetivos do trabalho;
- Acompanhamento dos objetivos;
- Avaliação final de resultados do plano de ação.

#### 2.4.1.1 READEQUAÇÃO DO PLANEJAMENTO GLOBAL

A readequação do planejamento global será realizada em Novembro de cada ano. Esta fase compreende a análise da performance dos programas, produtos e atividades administrativas desenvolvidas durante o ano, sendo redefinido o programa para o ano seguinte com base nos resultados apresentados e em consonância com as expectativas dos clientes e as diretrizes da MS CONSULT S/C LTDA.

Através de reunião da diretoria, avaliam-se os objetivos gerais da organização, os objetivos das unidades e dos programas para o ano seguinte, bem como o dimensionamento do quadro funcional para cumprimento do planejamento.

#### 2.4.1.2 PLANEJAMENTO DOS OBJETIVOS DE TRABALHO

O planejamento dos objetivos de trabalho é efetuado até o final de Dezembro de cada ano e refere-se ao ano seguinte.

Esta fase compreenderá a combinação dos objetivos entre os diretores e seus subordinados. No planejamento dos objetivos de trabalho serão discutidas e negociadas as metas globais com toda a equipe de funcionários.

Serão negociados com todos os funcionários suas metas individuais, bem como a performance da qualidade exigida do trabalho.

### **2.4.1.2.1 CRITÉRIOS PARA ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS**

---

Os objetivos serão estabelecidos levando-se em consideração os seguintes critérios:

- QUANTIDADE
- PRIORIDADE
- PRAZOS

### **2.4.1.3 ACOMPANHAMENTO DOS OBJETIVOS**

---

- **ACOMPANHAMENTO PERMANENTE** - Consistirá na avaliação das atividades diárias dos funcionários, caracterizando-se pela observação e acompanhamento dos resultados do trabalho avaliado, em comparação aos seus objetivos, pelos diretores. Caso se verifiquem desvios, os diretores deverão analisar as causas e orientar o funcionário.
- **ACOMPANHAMENTO TRIMESTRAL** - Consiste no acompanhamento formal a ser realizado trimestralmente nos meses de Abril, Julho, Outubro e Dezembro. Nestas ocasiões deverão ser realizadas reuniões entre avaliador e avaliado, para análise do trabalho em relação aos objetivos propostos.

### **2.4.1.4 AVALIAÇÃO FINAL DE RESULTADOS**

---

A quarta fase tem início em Novembro, é concluída em Dezembro de cada ano e compreenderá:

- **AUTO-AVALIAÇÃO:** O funcionário analisará a sua atuação em relação à consecução dos objetivos propostos e enumerará outras questões importantes sobre o seu trabalho, para discussão com o avaliador.
- **AVALIAÇÃO PELA DIRETORIA:** Se as ações tiverem sido executadas individualmente a diretoria verifica se os objetivos traçados foram alcançados, em termos de quantidade e qualidade.

## **2.5 PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

---

O desenvolvimento individual é responsabilidade de cada funcionário, cabendo a MS CONSULT S/C LTDA proporcionar condições que favoreçam e estimulem o processo de aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho de seus cargos/funções. O treinamento contribuirá para o desenvolvimento do funcionário e da organização.

A MS CONSULT S/C LTDA proporcionará a seus funcionários:

- Programas específicos voltados para sua área de atuação;
- Programas sobre metodologias ou novas tecnologias de trabalho, relacionados com objetivos estratégicos da MS CONSULT S/C LTDA.

O funcionário que participar de eventos externos ou internos, patrocinados pela MS CONSULT S/C LTDA terá como responsabilidade o repasse dos conhecimentos básicos adquiridos aos colegas de trabalho que não participaram do evento, no prazo máximo de cinco dias, após o término do treinamento.

## 2.5.1 MODALIDADES DE TREINAMENTO

---

- **APERFEIÇOAMENTO** - Programas de treinamento que objetivam fornecer aos funcionários condições para melhorarem o desempenho no cargo/função.
- **DESENVOLVIMENTO** - Programas de treinamento que objetivam fornecer aos funcionários condições para crescimento profissional.

## 2.6 DESCRIÇÃO DE CARGOS

---

As descrições constituem-se no registro das principais atribuições dos cargos, e estão aqui resumidas:

### DIRETORES

- Supervisionar, controlar, analisar, avaliar e discutir o andamento da empresa fazendo com que seus objetivos sejam atingidos com eficiência e eficácia;
- Efetuar atividades internas e externas da empresa relacionadas ao contatos com clientes ;
- As atividades serão divididas entre os diretores em atividades técnicas e administrativas-financeiras;
- Desenvolver os planejamentos, metodologias, avaliações e planos da empresa.

### CONSULTORES

- Analisar diagnósticos específicos e globais, orientando ou efetuando o levantamento de dados, formulando conclusões e propondo alternativas;
- Realizar pesquisas, desenvolver projetos, definir a metodologia utilizada, treinar outros elementos para fazer parte do projeto;
- Analisar os dados coletados;
- Elaborar o relatório de apresentação;
- Realizar trabalhos de consultoria, prestando informações ao empresário, como a tomada de decisões para a implantação de um novo negócio;
- Orientar na instalação, analisando rotinas e fluxos de trabalho;
- Implantar sistemas desenvolvendo projetos de viabilidade;
- Efetuar análise de setores, elaborando perfis, trabalhando em grupo, desenvolvendo novas metodologias.
- Realizar treinamentos, cursos, palestras e seminários, bem como material de suporte para os mesmos.
- Desenvolver pesquisas sobre metodologias de trabalho, sistemas gerenciais, criando ou adequando produtos para micro e pequenas empresas.

### SECRETÁRIA

- Controlar elaborar e analisar a documentação enviada à empresa.
- Preparar a agenda dos consultores, anotando local, data e horário de suas consultas;
- Elaborar a pauta de assuntos à serem tratados e discutidos em reuniões;
- Efetuar as ligações telefônicas urbanas e interurbanas solicitadas pelos diretores e consultores, mantendo um sistema de controle dessas ligações e do fichário telefônico utilizado;
- Realizar atividades de escritório, como digitação, redação de textos, telegramas, cartas , fax etc;
- Controlar e analisar todos os documentos que chegam à MS CONSULT S/C LTDA ;
- Organizar e manter atualizado o arquivo de informações e correspondências expedidas e recebidas;
- Checar os documentos a ser assinados pelos diretores;
- Controlar a solicitação de todo o material de expediente de uso.

### **OPERADOR DE MICRO**

- Analisar e estudar o material de entrada, normalmente montando um esquema de trabalho e estabelecendo uma determinada ordem para processamento.
- Operar equipamentos de digitação, conforme as programações e respectivas fases de trabalho.
- Digitar ou verificar os resultados de acordo com os documentos de entrada e instruções contidas nos programas desenvolvidos.
- Preparar a máquina para operação, ajustando-a ou carregando-a , através de discos.
- Digitar o conteúdo das planilhas ou textos, que serão gravados em dispositivos próprios, providenciando posteriormente, se for o caso, as listagens necessárias, fazendo os devidos "back-ups".
- Providenciar para que o equipamento de trabalho mantenha-se em condições de operação normais

### **OFFICE-BOY**

- Efetuar serviços internos e externos de escritório, e particulares.
- Efetuar pagamentos de despesas da empresa em bancos;
- Apanhar documentos em outras empresas;
- Levar documentos para autenticação em cartórios;
- Auxiliar na organização de arquivos.

### 3. ASPECTOS FINANCEIROS

A metodologia empregada para o desenvolvimento da área financeira da empresa, consiste na descrição e mensuração de seus custos fixos e variáveis, projeção de faturamento, cálculo do Ponto de Equilíbrio, Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial.

Após o desenvolvimento desses números, é feita uma Análise do Balanço Patrimonial, demonstrada através do Modelo Geral de Desempenho de "Du Pont

Neste capítulo, estão detalhadas todas as contas pertinentes ao negócio.

#### 3.1 INVESTIMENTO FIXO

O levantamento dos bens necessários à operação da empresa permite a montagem do custo total do investimento fixo.

QUANTIDADE	DISCRIMINAÇÃO	DEPRECIACÃO	CUSTO UNITÁRIO	VALOR TOTAL
02	Micros Pentium	10%	1.500,00	3.000,00
02	Impressora Desk-jet	10%	500,00	1.000,00
02	Softwares	10%	500,00	1.000,00
02	Mesas p/ micro	10%	50,00	100,00
03	Mesas médias	10%	100,00	300,00
01	Mesa de reunião	10%	150,00	150,00
02	Linhas telefônicas	N.A.	1.500,00	3.000,00
03	Aparelhos telefônicos	10%	30,00	90,00
01	Aparelho de fax	10%	500,00	500,00
01	Placa externa	10%	100,00	100,00
NA <sup>19</sup>	Instalações diversas	N.A.	60,00	60,00
25	Cadeiras	10%	30,00	750,00
04	Armários	10%	50,00	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>725,00</b>	<b>10.250,00</b>

Tabela 12 - Investimento fixo da empresa

#### 3.2 DESPESAS DE RECURSOS HUMANOS FIXAS MENSAIS

Os valores dos salários pagos aos funcionários da área administrativa, acrescidos de seus encargos sociais, estão relacionados a seguir:

CARGO	SALÁRIO	ENCARGOS	QUANTIDADE	TOTAL
Secretária	400,00	320,00	1	720,00
Operador de micro	700,00	560,00	2	2.520,00
Office-boy	200,00	160,00	1	360,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>4</b>	<b>3.600,00</b>

Tabela 13 - Quadro de salários mais encargos da empresa

<sup>19</sup> N.A. = Não aplicável

### 3.3 DESPESAS GERAIS FIXAS MENSAIS

Descrição	Valor Total
Aluguel	400,00
IPTU	40,00
Luz	45,00
Água	15,00
Telefone	70,00
Salários mais Encargos	3.600,00
Pro-labore diretores	2.400,00
Depreciação mensal de imobilizado <sup>20</sup>	60,00
Provedor Internet	30,00
Material de limpeza	15,00
Material de escritório	15,00
Propaganda <sup>21</sup>	2.500,00
Despesas de manutenção <sup>22</sup>	100,00
INSS diretores <sup>23</sup>	240,00
<b>Despesas Gerais Fixas Mensais</b>	<b>9.530,00</b>
<b>Despesas Gerais Fixas, por projeto<sup>24</sup></b>	<b>1.361,43</b>

Tabela 14 - Despesas Gerais Fixas Mensais

### 3.4 DESPESAS VARIÁVEIS MENSAIS

As despesas variáveis da MS CONSULT S/C LTDA correspondem exclusivamente aos custos relativos ao desenvolvimento dos projetos e estão calculadas no capítulo sobre Fixação de Honorários e consta como o Cálculo do Custo Anual de Manutenção da Equipe. Seu valor anual é de R\$ 152.985,60 por ano, portanto o valor mensal será:

Despesas Variáveis Mensais	<b>12.748,80</b>
Despesas Variáveis Mensais, por projeto	<b>1.821,26</b>

### 3.5 PROJEÇÃO DE RECEITAS OPERACIONAIS

A projeção da Receita Operacional da MS CONSULT S/C LTDA foi calculada para o desenvolvimento do Balanço Patrimonial e é baseada no Custo Unitário Médio do Serviço, aplicado a uma margem de lucro bruto de 20%.

#### 3.5.1 CUSTO UNITÁRIO MÉDIO DO SERVIÇO

$$CM = DGp + DVp$$

Onde,

- DG - Despesas Gerais Mensais, por projeto 1.361,43
- DV - Despesas Variáveis Mensais, por projeto 1.821,26

Custo Unitário Médio do Serviço	<b>3.182,69</b>
Custo Mensal Médio do Serviço	<b>22.278,80</b>

<sup>20</sup> Refere-se à 10% do Investimento Fixo depreciável, dividido pelos 12 meses do exercício.

<sup>21</sup> Equivale a aproximadamente 10% do faturamento bruto mensal, ponderado entre suas fases.

<sup>22</sup> Equivalem à 1% do Investimento Fixo realizado.

<sup>23</sup> Equivale à 10% do salário fixo, pago à título de pro-labore.

<sup>24</sup> Equivale a divisão das Despesas Gerais Fixas pelo número de projetos.

### 3.5.2 PREÇO DE VENDA MÉDIO DE SERVIÇO

---

$$PV = CM / (1 ML)$$

Onde,

- ML - Margem de Lucro estimado = 20%

Preço de Venda Médio dos Serviços	<b>3.976,79</b>
-----------------------------------	-----------------

### 3.5.3 PROJEÇÃO DE RECEITA OPERACIONAL

---

Para o desenvolvimento do seu Orçamento de Caixa e do Balanço Patrimonial, a MS CONSULT S/C LTDA projeta a seguinte Receita Operacional para seu primeiro ano de funcionamento.

$$RO = PV \times NP$$

Onde,

- PV - Preço de Venda Médio
- NP - Número de Projetos

Projeção da Receita Operacional Mensal	<b>27.837,51</b>
Projeção da Receita Operacional Anual	<b>334.050,12</b>

### 3.6 ORÇAMENTO DE CAIXA

---

A seguir são apresentados os resultados da projeção do Orçamento de Caixa, que se encontra na seção de anexos<sup>25</sup>.

Despesas Gerais Anuais	R\$ 114.360,00
Despesas Variáveis Anuais	R\$ 152.985,60

Receita Anual	R\$ 334.050,12
Despesa Anual	R\$ 277.595,60

Resultado Líquido Anual	R\$ 31.479,51
Resultado Líquido Mensal	R\$ 2.623,29

### 3.7 "PAY-BACK"

---

O Pay-Back retratar o período de tempo necessário para se recuperar o investimento inicial. Indica se o projeto é aceitável ou não.

$$PB = CS / RL$$

Onde,

- CS - Capital Social R\$ 30.000,00
- RL - Rendimento Líquido Mensal R\$ 2.326,29

Pay-Back da MS CONSULT S/C LTDA	<b>12,89 Meses</b>
---------------------------------	--------------------

<sup>25</sup> Para essas projeções foi assumido um saldo de caixa de R\$ 19.750,00 ao ano.

### 3.8 RETORNO SOBRE PATRIMÔNIO LÍQUIDO

---

Este índice demonstra como o resultado líquido mensal remunera o investimento inicial feito no negócio.

$$RP = RL / CS$$

Onde,

- RL - Rendimento Líquido Mensal R\$ 2.623,29
- CS - Capital Social R\$ 30.000,00

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	<b>8,74%</b>
--	--------------

### 3.9 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

---

Os resultados a seguir foram determinados levando-se em consideração os gastos unitários de desenvolvimento dos projetos e seu preço de venda. Assim, a MS CONSULT S/C LTDA terá o valor de sua Margem de Contribuição, que é um índice indispensável para o cálculo de seu Ponto de Equilíbrio.

Despesas gerais fixas, por projeto	<b>R\$ 1.361,43</b>
Despesas variáveis, por projeto	<b>R\$ 1.821,26</b>
Preço de venda unitário dos projetos	<b>R\$ 3.976,79</b>

$$MC = PV - DVp$$

Onde,

- PV - Preço de venda unitário do projeto;
- DVp - Despesas gerais fixas, por projeto.

Margem de Contribuição	<b>R\$ 2.155,53</b>
------------------------	---------------------

### 3.10 PONTO DE EQUILÍBRIO

---

Outro índice relevante para a avaliação do desempenho da MS CONSULT S/C LTDA é o Ponto de Equilíbrio. Variações nesse índice acarretam mudanças no nível do retorno e do risco associado ao negócio.

Através de aplicações da Margem de Contribuição nas fórmulas abaixo, a empresa tem seus três índices de Ponto de Equilíbrio, a saber

- **PEc -PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL**

$$PEc = DGm / MC$$

Onde,

- DGm - Despesas Gerais Mensais;
- MC - Margem de Contribuição.

Ponto de Equilíbrio Contábil	<b>4,42 Projetos</b>
------------------------------	----------------------

• **PEe -PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO**

$$\text{PEe} = \text{DGm} + \text{Lucro} / \text{MC}$$

Onde,

- DGm - Despesas Gerais Mensais;
- Lucro - Previsão Mensal
- MC - Margem de Contribuição.

Ponto de Equilíbrio Econômico	<b>5,64 Projetos</b>
-------------------------------	----------------------

• **PEf -PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

$$\text{PEf} = \text{DGm} + \text{Depreciação} / \text{MC}$$

Onde,

- DGm - Despesas Gerais Mensais;
- Depreciação do Ativo Fixo Imobilizado
- MC - Margem de Contribuição.

Ponto de Equilíbrio Financeiro	<b>4,45 Projetos</b>
--------------------------------	----------------------

### 3.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

---

O DRE apresenta aos dirigentes e investidores, um resumo sintético dos resultados operacionais obtidos com o Orçamento de Caixa da MS CONSULT S/C LTDA.

<b>RECEITA BRUTA</b>	334.050,12
(-) IMPOSTOS	(25.554,83)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	308.495,29
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	(152.985,60)
<b>LUCRO BRUTO</b>	155.509,69
(-) DESPESAS GERAIS	(114.360,00)
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	41.149,69
(-) CONT. SOCIAL	(4.114,97)
(-) IR <sup>26</sup>	(5.555,31)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>31.479,51</b>

Tabela 15 - Demonstrativo de Resultado do Exercício da empresa.

<sup>26</sup> Para cálculo do Imposto de Renda, é deduzido 10% de Contribuição Social sobre o Lucro antes do IR. Sobre esse resultado é deduzido 15% de IR.

### 3.12 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

A seguir, a empresa apresenta sua Estrutura Patrimonial e as análises relativas à sua Rentabilidade Imobilização do Patrimônio Líquido, Lucro Bruto sobre as vendas e liquidez.

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
<b>Circulante</b>	<b>324.520,12</b>	<b>Circulante</b>	<b>302.570,61</b>
Disponível	296.682,61	Despesas Gerais	114.360,00
Caixa	9.530,00	Desp. Variáveis	152.985,60
Bancos	287.152,61	Imposto de Renda	5.555,21
Duplicatas	27.837,51	Impostos a Recolher <sup>27</sup>	29.669,80
<b>Permanente</b>	<b>39.530,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>61.479,51</b>
Imobilizado	10.250,00	Capital Social	30.000,00
(-) Depreciação	( 720,00)	Lucro Acumulado	31.479,51
Diferido	30.000,00		
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>364.050,12</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>364.050,12</b>

Tabela 16 - Balanço Patrimonial da empresa.

#### 3.12.1 PROJEÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL

Para a avaliação da sua estrutura patrimonial, a MS CONSULT S/C LTDA definiu 6 índices, através dos quais pretende demonstrar sua situação financeira (liquidez) e econômica (rentabilidade), a saber:

ÍNDICE	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	OBSERVAÇÃO	MS CONSULT
<b>CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO</b>	Indica a capacidade de pagamento da empresa, em valores monetários.	AC - PC	AC-Ativo Circulante; PC - Passivo Circulante	<b>R\$ 21.949,51</b>
<b>IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	Indica o percentual do PL investido no Ativo Permanente.	AP / PL	AP - Ativo Permanente; PC - Patrimônio Líquido	<b>64,30 %</b>
<b>LIQUIDEZ CORRENTE</b>	Indica quantos reais a empresa possui para cada real devido.	AC / PC		<b>R\$ 1,07</b>
<b>MARGEM BRUTA</b>	Indica quanto a MS CONSULT S/C LTDA obterá de lucro para cada R\$ 1,00 vendido, considerando os tributos	LB / RB	LL - Lucro Bruto RL - Receita Bruta	<b>46,55 %</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	Indica quanto a MS CONSULT S/C LTDA obterá de lucro para cada R\$ 1,00 vendido. Determina o grau de eficiência em vendas	LL / RL	LL - Lucro Líquido RL - Receita Líquida	<b>10,20 %</b>
<b>RENTABILIDADE</b>	Demonstra o grau de êxito econômico da empresa através do cálculo de rentabilidade dos capitais investidos no negócio	LO / PL		<b>51,20 %</b>

<sup>27</sup> Somatório de ISS, Cofins, PIS e Contribuição Social, lançados no Orçamento de Caixa

### 3.13 MODELO GERAL DE DESEMPENHO - " DU PONT "

Esse modelo permite a visualização do desempenho global da MS CONSULT S/C LTDA, através do impacto da receita bruta sobre a estrutura da empresa.

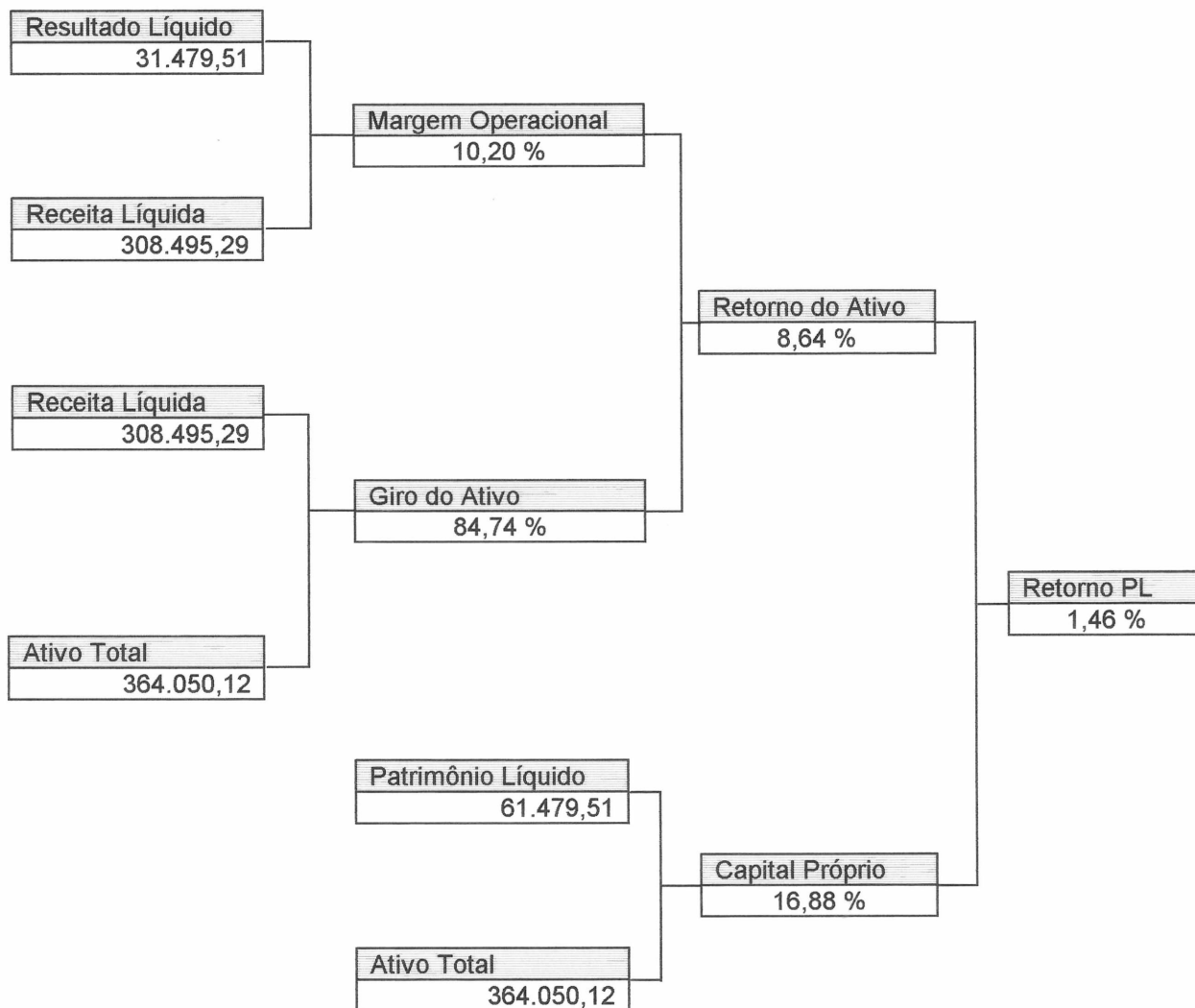


Tabela 17 - Modelo Geral de Desempenho - Du Pont

## 4. CONCLUSÃO

O projeto transmite a natureza do negócio de forma conceitual e apoia-o com detalhes suficientes para esclarecer quaisquer dúvidas referentes ao mercado ou à atividade da empresa.

A empresa descreve o panorama onde pretende atuar, de forma ampla e também com estatísticas específicas. Isto permite ao leitor entender o mercado como um todo e a maneira com a qual ele está segmentado. Ela oferece uma ampla linha de serviços, que estão descritos de forma concisa e precisa, definindo inclusive os benefícios alcançados com tais serviços. Outro aspecto relevante são as informações financeiras, que permitem que se tenha uma idéia do retorno potencial sobre o investimento e a capacidade de arcar com seus compromissos financeiros.

A seguir, estão relacionadas algumas informações que se destacam neste projeto.

### MERCADOLÓGICO

- Aproximadamente 98% dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços de Curitiba enquadram-se na categoria de micro e pequenas empresas;
- A pesquisa de mercado indica uma demanda latente por esse tipo de serviço;
- O retorno do empreendimento possibilitará um rápido crescimento do negócio, além de gerar custos reduzidos em propaganda e promoção;
- A linha de serviços da empresa é abrangente, versátil e está bem definida, propiciando ampla cobertura das necessidades dos clientes-alvo;
- A empresa está localizada em área de fácil acesso e locomoção;
- A estratégia de comunicação está definida para captar clientes realmente potenciais para a MS CONSULT S/C LTDA, não descuidando, entretanto, de sua capacidade de atendimento.

### ORGANIZACIONAL

- A empresa está preparada, por meio de um moderno conceito de treinamento, desenvolvimento e reciclagem, para formar uma equipe ágil, "enxuta" e eficiente de trabalho;
- Uma política agressiva da empresa é buscar em Faculdades e Universidades de Curitiba, jovens universitários recém-formados e com excelente rendimento acadêmico, que desejem atuar no ramo de consultoria;
- A estrutura organizacional inicial da empresa possibilitará a união de esforços e interesses, por parte de todo o grupo de trabalho contribuindo assim para a viabilidade do negócio.

### FINANCEIRO

O projeto é, ao mesmo tempo, detalhado e profissional em sua avaliação do desempenho financeiro previsto. Mais importante, o plano fornece um conjunto abrangente de hipóteses, sem as quais a avaliação do desempenho seria uma tarefa mais difícil. As exposições feitas neste capítulo justificam, por si, a viabilidade do negócio.

Receita Bruta	<b>R\$ 334.050,12</b>
Lucro Líquido	<b>R\$ 31.479,51</b>
Margem Líquida	<b>10,20%</b>
Margem Bruta	<b>46,55%</b>
Rentabilidade	<b>51,20%</b>
"Pay-Back"	<b>12,89 meses</b>
Ponto de Equilíbrio Contábil	<b>4,42 projetos</b>

Através das informações descritas nos aspectos mercadológico, organizacional e financeiro; e das projeções realizadas, o autor considera o projeto de implantação da MS CONSULT S/C LTDA, perfeitamente viável.

**ANEXOS**

1. PESQUISA DE MERCADO
2. ORÇAMENTO DE CAIXA



# MS CONSULT S/C

ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

## CONHECIMENTO E ACEITAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - Dezembro de 1996<sup>1</sup>

Tabela 01 - AMOSTRAGEM DA PESQUISA POR PORTE DA EMPRESA

PORTE	N.º DE EMPRESAS	%
Micro empresas	41	45,05
Pequenas empresas	50	54,95
Total	92	100

Tabela 02 - AMOSTRAGEM DA PESQUISA POR ATIVIDADE ECONÔMICA

ATIVIDADE	N.º DE EMPRESAS	%
Comércio	61	67,03
Indústria	18	19,78
Serviços	12	13,19

Tabela 03 - AMOSTRAGEM POR N.º DE FUNCIONÁRIOS

N.º DE FUNCIONÁRIOS	N.º DE EMPRESAS	%
1  ----  20	52	57,14
21  ----  50	34	37,36
51  ----  100	04	4,40
101  ----  150	01	1,10

Tabela 04 - OPINIÕES GERAIS SOBRE CONSULTORES EMPRESARIAIS

OPINIÕES	N.º DE CITAÇÕES	%
Devem ser especialistas em 1 área	51	56,04
Não aceitam trabalhar para micro e pequenas empresas	59	64,83
Não explicam como será desenvolvido o trabalho	54	59,34

Tabela 05 - O SENHOR CONCORDA COM AS AFIRMAÇÕES ABAIXO ?

AFIRMAÇÕES	SIM	NÃO	TALVEZ
Consultores possuem habilidades bem variadas	30	51	09
É difícil encontrar um bom consultor	55	32	03
Consultores geralmente cobram muito por seus serviços	77	00	14
Consultores não terminam um projeto na data prometida	32	13	46
Consultores deveriam popularizar mais os seus serviços	79	03	09

Tabela 06 - SUA EMPRESA CONTRATOU, RECENTEMENTE, SERVIÇOS DE CONSULTORIA ?

RESPOSTA	N.º DE CITAÇÕES	%
Sim	18	19,78
Não	73	80,22

Tabela 07 - ESTA FOI A PRIMEIRA VEZ QUE O SENHOR CONTRATOU ESSES SERVIÇOS ?

RESPOSTA	N.º DE CITAÇÕES	%
Sim	16	88,89
Não	02	11,11

<sup>1</sup>Esta pesquisa de mercado encontra-se de acordo com as normas de apresentação tabular e gráfica do Departamento Estadual de Estatística - DEE

Tabela 08 - O QUE O ESTIMULOU A CONTRATAR ESSES SERVIÇOS ?

COMUNICAÇÃO	N.º DE CITAÇÕES	%
Anúncio em revistas/jornais	00	0,00
Artigos referentes ao serviço	00	0,00
Correspondência recebida	01	5,56
Indicações de conhecidos	06	33,34
Outros	11	61,10

Tabela 09 - QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS ?

GRAU DE SATISFAÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Muito satisfeito	00	0,00
Satisfeito	04	22,23
Neutro	08	44,45
Insatisfeito	06	33,32
Muito insatisfeito	00	0,00

Tabela 10 - QUE FATORES O SENHOR JULGA JUSTIFICÁVEIS PARA TROCAR DE CONSULTORIA ?

FATORES	FREQÜÊNCIA	%
Honorários mais baixos	02	11,12
Serviços de melhor qualidade	12	66,67
Serviços com mais presteza	00	0,00
Cordialidade e atenção dos consultores	00	0,00
Outros	04	22,21

Tabela 11 - QUAIS ATRIBUTOS O SENHOR CONSIDERA IMPORTANTES À UMA CONSULTORIA, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA ?

ATRIBUTOS	IMPORTÂNCIA	FREQÜÊNCIA	%
Serviços prestados	01	85	93,40
Honorários	02	81	89,01
Tamanho da empresa	03	78	85,71
Reputação	04	75	82,41
Localização	05	71	78,02

Tabela 12 - QUANTO TEMPO O SENHOR ACREDITA SER NECESSÁRIO PARA QUE UM CONSULTOR DESENVOLVA UM PROJETO EM SUA EMPRESA ?

TEMPO (dias)	FREQÜÊNCIA	%
01 ---- 15	00	0,00
16 ---- 30	15	16,48
31 ---- 60	28	30,77
61 ---- 90	36	39,56
91 ---- 150	12	13,19

Tabela 13 - EM QUAIS ÁREAS O SENHOR ACREDITA ESTAREM OS MAIORES PROBLEMAS DA SUA EMPRESA ?

ÁREAS DA EMPRESA	FREQÜÊNCIA	%
Informática	79	86,81
Marketing	78	85,71
Recursos Humanos	71	78,02
Qualidade e Produtividade	57	62,64
Gerência	43	47,25
Produção	39	42,36
Jurídica	24	26,37

Tabela 14 - O SENHOR GOSTARIA DE RECEBER MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE SERVIÇOS DE CONSULTORIA ?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Sim	72	79,12
Não	19	20,88

# MS CONSULT S/C Orçamento de Caixa

ENTRADAS	INÍCIO	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
Capital Social	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00
Vendas	0,00	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	27.837,51	334.050,12
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>30.000,00</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>27.837,51</b>	<b>364.050,12</b>

TRIBUTOS	INÍCIO	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
ISS 5,00%	0,00	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	1.391,88	16.702,51
Cofins 2,00%	0,00	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	556,75	6.681,00
PIS 0,65%	0,00	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	180,94	2.171,33
<b>TOTAL TRIBUTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>2.129,57</b>	<b>25.554,83</b>

SAÍDAS	INÍCIO	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
Imobilizado	10.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.250,00
Aluguel	0,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
IPTU	0,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Luz	0,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
Água	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Telefone	0,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
Salários + Encargos	0,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	43.200,00
Pro-labore Diretores	0,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00
Depreciação Imobilizado	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Provedor Internet	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Material de limpeza	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Material de escritório	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Propaganda	0,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Despesas de manutenção	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
INSS Diretores	0,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Despesas Gerais Fixas	0,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	9.530,00	114.360,00
Despesas Variáveis	0,00	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	12.748,80	152.985,60
<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>10.250,00</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>22.278,80</b>	<b>277.595,60</b>

Lucro Antes do IR		3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	3.429,14	41.149,69
Contribuição Social 10%		342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	342,91	4.114,97
Subtotal		3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	3.086,23	37.034,72
Imposto de Renda 15%		462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	462,93	5.555,21
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>		<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>2.623,29</b>	<b>31.479,51</b>
Resultado Anterior	0,00	19.750,00	22.373,29	24.996,58	27.619,88	30.243,17	32.866,46	35.489,75	38.113,05	40.736,34	43.359,63	45.982,92	48.606,22	
Resultado Acumulado	19.750,00	22.373,29	24.996,58	27.619,88	30.243,17	32.866,46	35.489,75	38.113,05	40.736,34	43.359,63	45.982,92	48.606,22	51.229,51	

## **BIBLIOGRAFIA**

### **ÁREA DE MARKETING**

1. BLOCK, Peter. **Consultoria: O desafio da liberdade**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.
2. COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1985.
3. COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
4. ERNST & YOUNG. **Guia para Desenvolver seu Plano de Negócios**. Rio de Janeiro, Record, 1991.
5. KOTLER, Philip & BLOON, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo, Atlas, 1988.
6. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. São Paulo, Atlas, 1986.
7. WOILER, Sanso. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. São Paulo, Atlas, 1986.

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. LOBOS, Júlio A. **Administração De Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas.
2. ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração De Salários**. 6ª Edição, Rio De Janeiro, 1987.
3. CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração De Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1980.

### **ÁREA FINANCEIRA**

1. ERNST & YOUNG. **Guia Para Desenvolver Seu Plano De Negócios**. Rio De Janeiro, Record, 1991.
2. GITMAN, Lawrence. **Princípios De Administração Financeira**. São Paulo, Harbra, 1984.
3. PFALTZGRAFF, Rogério. **Manual De Análise De Balanço**. São Paulo, Cultrix, 1973.
4. AZEVEDO, João Humberto De. **Manual De Iniciação Empresarial**. Brasília, Sebrae, 1987.
5. MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1986.