

**CLAIANE VERA BARBOSA**

**SERVIÇO DE LEVANTAMENTO DE ESCOPO PARA  
DEMANDAS SAP, ADAPTADO DO METODO SPRINT  
UTILIZADO PELA GOOGLE VENTURES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba - PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, serviço de levantamento de escopo para demandas SAP, adaptado do método Sprint utilizado pela Google Ventures, elaborado por Claiane Vera Barbosa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 20 de dezembro de 2018

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título) ....., realizados pelo aluno ....., do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

---

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Claiane Vera Barbosa, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 5/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/11/2016 a 31/12/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado serviço de levantamento de escopo para demandas SAP, adaptado do método Sprint utilizado pela Google Ventures é autêntico e original.

Curitiba, 20 de dezembro de 2018

---

Claiane Vera Barbosa



Dedico esse trabalho de conclusão a todas as pessoas apaixonadas por projetos, entusiastas do arquitetar, construir e entregar, e que sobretudo amam estar no processo.

## Agradecimentos

Agradeço a minha família, o maior projeto da minha vida, ao meu pai e sua fascinante mente matemática, a minha mãe e sua alma científica, sempre reciclando, criando e tentando encontrar padrões para todas as coisas e as minhas irmãs por sempre aderirem as minhas iniciativas.



## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA EMPRESAS DE GRANDE PORTE.....	15
GRAFICO 2 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA POR PORTE DA EMPRESA.....	15
GRAFICO 3 – PERCENTUAL DE GASTOS E INVESTIMENTOS EM TI, % DO FATURAMENTO LÍQUIDO DE MEDIAS E GRANDES EMPRESAS.....	16
GRAFICO 4 – PERCENTUAL DE GASTOS E INVESTIMENTOS EM TI, % DO FATURAMENTO LÍQUIDO DE MEDIAS E GRANDES EMPRESAS POR SETOR.....	16

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA.....	15
TABELA 2 - INVESTIMENTO FIXO.....	38
TABELA 3 - FATURAMENTO.....	38
TABELA 4 - CUSTO DE MÃO DE OBRA.....	39
TABELA 5 - ESTIMATIVA DE COMISSÃO	
TABELA 6 - INVESTIMENTO FIXO.....	39
TABELA 7 - CUSTO FIXOS.....	40
TABELA 8 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO.....	40
TABELA 9 - FLUXO DE CAIXA.....	42
TABELA 10 - INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	44
TABELA 11 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	45

## **SUMÁRIO**

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2 EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	12
3 ANÁLISE DE MERCADO.....	14
4 OFERTA DA EMPRESA .....	29
5 PLANO OPERACIONAL .....	36
6 PLANO FINANCEIRO .....	38
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira da inclusão de novo serviço ao portfólio de produtos da *SQUAD* consultoria de sistemas, empresa fictícia.

A *SQUAD* consultoria de sistemas, para fins de planejamento estratégico e reposicionamento de sua marca, realizou pesquisa de mercado, afim de identificar as oportunidades de mercado, na prestação de serviço de consultoria de sistemas com foco em soluções SAP.

O resultado da pesquisa motivou esse plano de negócio, que propõe a inclusão no portfólio de serviços ofertados da *SQUAD* consultoria de sistemas, o “levantamento de escopo para demandas que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias”.

O novo serviço nomeado: Five Starts, foi desenvolvido a partir do livro KNAPP, Jake. Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017, e tem como principal característica fundamentos ágeis, como: imersão, método, velocidade na definição e tomada de decisão, constante interação, foco e pressão.

A pesquisa realizada, apontou forte tendência a demanda de mercado, indicado necessidade de melhoria na qualidade do ciclo de vida dos projetos na prestação de serviços, com destaque especial em fatores qualitativos.

O mercado alvo da consultoria é o setor industrial, que segundo as projeções do mercado, divulgadas pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), a expectativa é a atividade cresça acima do Produto Interno Bruto (PIB) do país para o próximo ano, indicador diretamente proporcional ao aumento de demandas na área de tecnologia, incluindo sistemas de gestão.

Entende-se que o cenário é propício a oferta de serviços que venham de encontro com as necessidades do cliente e que resultem no aumento do faturamento da *SQUAD* consultoria.

O estudo de viabilidade mostrou que a execução do plano de negócio gerará as seguintes taxas: TMA - Taxa Mínima de Atratividade 11,35%, TIR - Taxa Interna de Retorno 3719,39% e VPL - Valor Presente Líquido 11.297.216,13, advindos de 22% no aumento no preço de venda do produto. Recomendamos a implementação do plano de negócios – GO!



## 2. A Empresa – Descrição Geral

Este documento tem por objetivo apresentar a viabilidade da inclusão do novo produto ao portfólio de serviços da *SQUAD* consultoria de sistemas, empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Curitiba-PR, que possui 90 funcionários.

A *SQUAD* consultoria de sistemas que tem como slogan: *SQUAD* consultoria de sistemas apaixonados pelo sucesso dos nossos clientes!

A visão da *SQUAD* consultoria de sistemas é ser referência na execução de projetos, tendo como missão ajudar os clientes a implementar soluções mais eficientes, utilizando melhor o seu capital humano, temporal e financeiro, o seu objetivo é tornar-se a número um na mente dos clientes, no momento de levantar o escopo de projetos e desenvolvê-los, reduzindo a curva de aprendizagem e aderência a novas soluções através da simplificação, atuando no incentivo a qualidade das relações humanas na execução de projetos complexos.

Dentre seus principais valores estão: parceria, transparência, diversidade, relacionamento interpessoal e a paixão por pessoas e processos – contribuindo para melhorar a vida das pessoas.

Destaca-se no mercado pelos seus mais de 10 anos de história atuando em projetos SAP R/3 (R/3 é um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) transaccional, produto principal da SAP, uma empresa alemã, líder no segmento de softwares corporativos, tendo cerca de 86 mil clientes, segundo a própria SAP, em todo mundo, dentre a grande maioria empresas de grande porte), (WIKIPEDIA, 2018), em empresas de grande porte, no setor industrial, nos mais diversos segmentos, desenvolvendo soluções SAP de processos de chão de fábrica até a emissão da fatura entre outros, conta com 100 clientes ativos, atendidos na cidade de Curitiba e região e políticas de retenção de talentos consideradas ótimas nas revistas especializadas.

A *SQUAD* consultoria de sistemas entende o mundo, como uma rede onde estamos todos conectados, seus parceiros sejam fornecedores ou clientes, são parte ativa na construção de projetos, onde as ações mutuas podem transformar a vida das pessoas e do mundo, tendo como referencial a frase:

“A gente gosta de trabalhar junto, de criar, de perguntar, responder e interagir – aqui todo começo é um grande projeto”.

O novo serviço nomeado: *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, tem como principal característica fundamentos ágeis, como: imersão, método, velocidade na definição e tomada de decisão, constante interação, foco e pressão, proposta a partir de pesquisa de mercado, onde foi identificado necessidade de melhoria na qualidade do ciclo de vida dos projetos, com destaque especial em fatores qualitativos, que levem em consideração a participação mais próxima as áreas de negócio, a experimentação e o aumento na velocidade na tomada de decisão, principalmente no processo de definição de escopo nas demandas SAP R/3.

### 3 Análise de Mercado

Estudos apontam que investimentos em tecnologia, softwares, infraestrutura e processos, além de agregar valor ao negócio, estão diretamente ligados a sustentabilidade e aumento do faturamento do mesmo.

As organizações têm como pratica de mercado destinar um percentual do seu orçamento anual, para projetos de tecnologia da informação, como substituição de sistemas, implantação de novas soluções, melhorias e manutenção dos sistemas já implantados.

Esse comportamento do mercado, gerou ao longo dos anos oportunidades diversas, para oferta de serviços na área de software, arquitetura, desenvolvimento e implantação de sistemas, acompanhados da aplicação de diversas metodologias.

#### 3.1 Análise Setorial

##### 3.1.1 Aspectos gerais

A *SQUAD* consultoria de sistemas, atua no mercado de prestação de serviços como, consultoria para sistemas de gestão - SAP, para empresas principalmente do setor industrial, clientes de grande e médio porte, na cidade de Curitiba e região, tendo suas operações distribuídas 50% demandas de menor porte denominadas melhorias e 50% projetos.

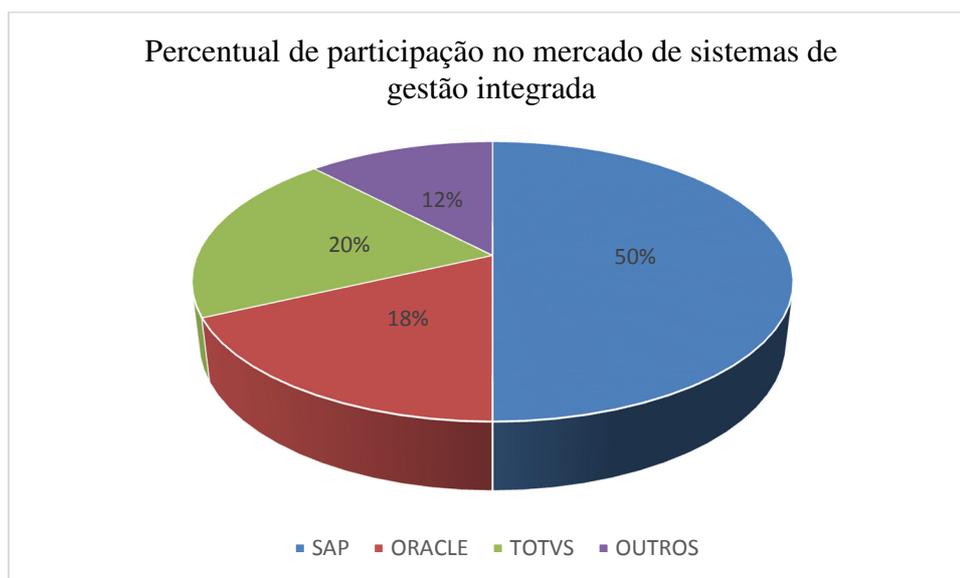
Segundo dados da 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP, o mercado de sistemas de gestão integrada brasileiro, também conhecidos como ERP - Enterprise Resource Planning, no geral concentra-se nas mãos de três empresas, a TOTVS, a líder, seguida da SAP e Oracle. Juntas elas respondem por 80% desse segmento – TOTVS possui 36% do percentual de participação do mercado, a SAP 30% e a Oracle 14%, ilustrados na tabela 1, gráfico 1 e 2, abaixo:

TABELA 1 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA

ERP	GRANDE PORTE	MÉDIO PORTE	PEQUENO PORTE	TOTAL
SAP	50%	28%	11%	<b>30%</b>
ORACLE	18%	14%	9%	<b>14%</b>
TOTVS	20%	38%	50%	<b>36%</b>
OUTROS	12%	20%	30%	<b>21%</b>

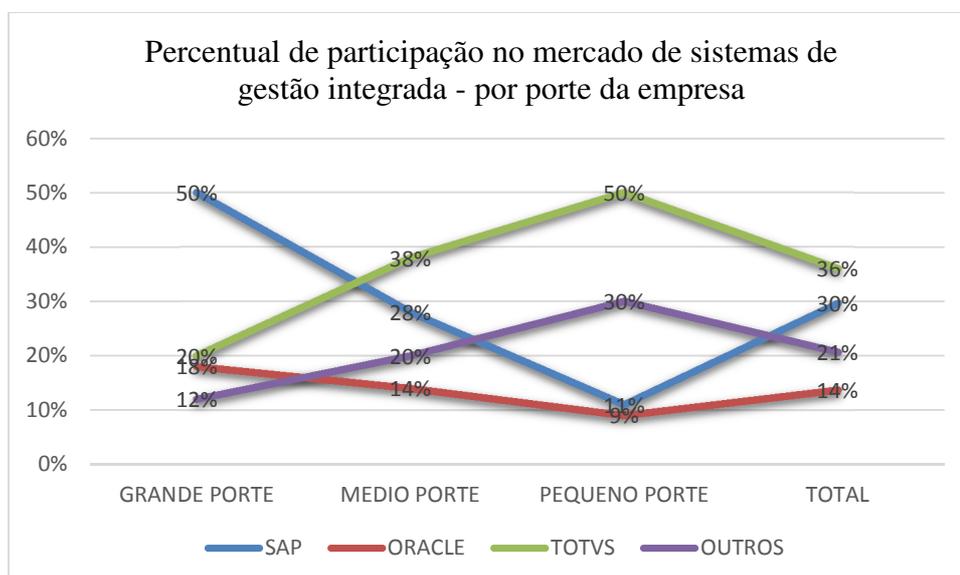
Fonte: 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP

GRAFICO 1 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA EMPRESAS DE GRANDE PORTE



Fonte: 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP

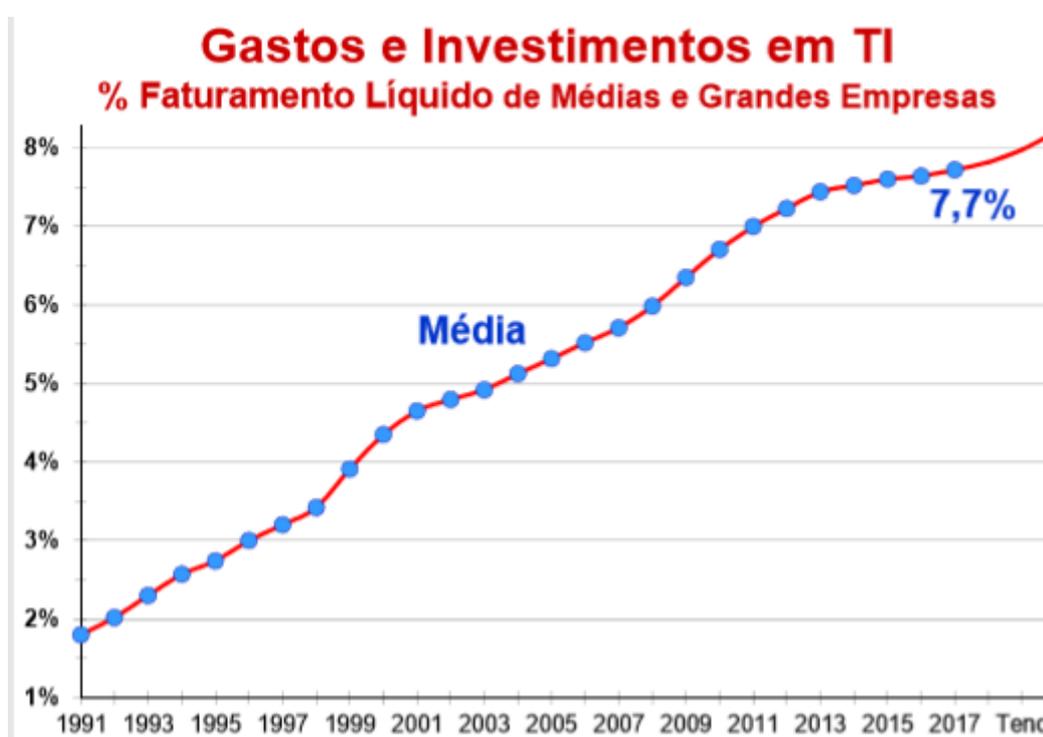
GRAFICO 2 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA POR PORTE DA EMPRESA



Fonte: 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP

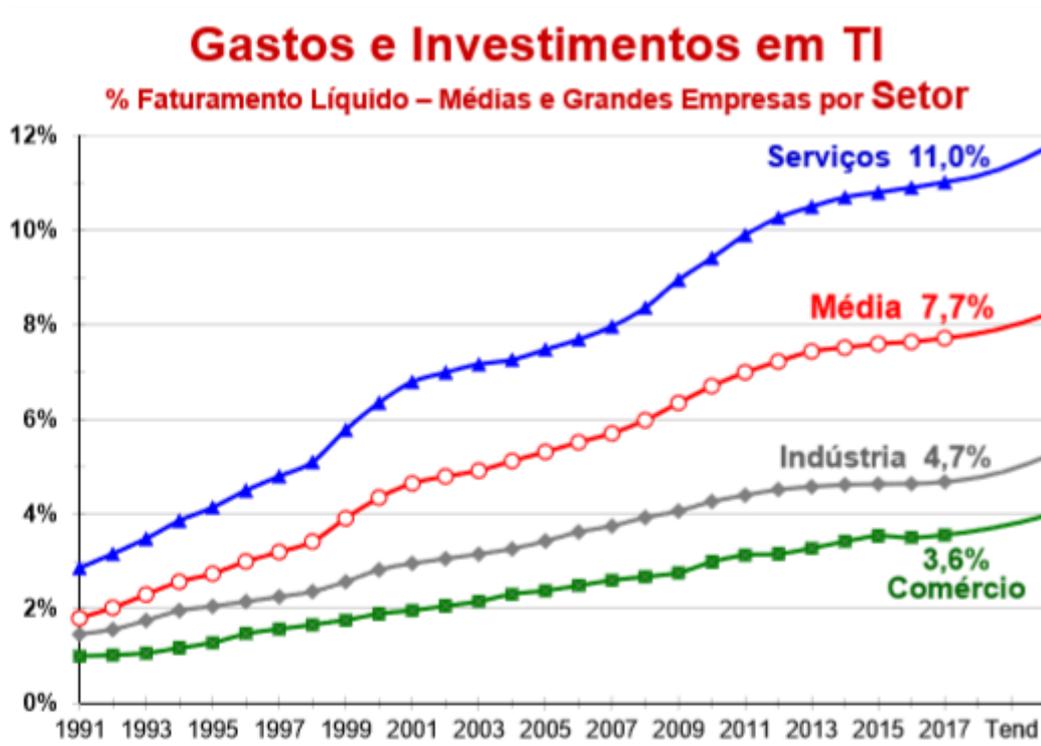
Os clientes anualmente destinam parte do orçamento para investimentos e manutenção da TI, segundo dados da 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP, o percentual do faturamento líquido das médias e grandes empresas destinados a TI, foi de 2% em 1991, para 7,7% em 2017, se analisarmos por setor, a indústria foi de 1% em 1991 a 4,7% em 2017, ilustrados nos gráficos 3 e 4 a seguir:

GRAFICO 3 – PERCENTUAL DE GASTOS E INVESTIMENTOS EM TI, % DO FATURAMENTO LÍQUIDO DE MEDIAS E GRANDES EMPRESAS



Fonte: 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP

GRAFICO 4 – PERCENTUAL DE GASTOS E INVESTIMENTOS EM TI, % DO FATURAMENTO LÍQUIDO DE MEDIAS E GRANDES EMPRESAS POR SETOR



Fonte: 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2018, realizada pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da FGV-EAESP

### 3.1.2 Concorrentes

A consultoria utiliza a sua expertise em tecnologia e processos de negócios para ajudar os clientes a atingirem seus objetivos. Desenvolve soluções para simplificar os processos das empresas, tornando-as mais eficientes e produtivas, como é o caso das aplicações em nuvem.

Exemplos de atuação: Avaliar a solução que um cliente utiliza, fornecer conselhos sobre como otimizar e ampliar a coleta e análise de dados; desenvolver e implementar estratégias que protegem os sistemas de um banco de investimento contra fraudes e espionagem industrial; ajudar um grande hospital a fazer a transição para um sistema de registro digital de seus pacientes; treinar a equipe de uma empresa para utilizar um novo software ou hardware; analisar os potenciais benefícios da tecnologia sem fio para uma empresa de transporte marítimo global;

Considerando atuação no mercado consultoria de sistemas de gestão integrada, com foco nas indústrias com unidades de negócio na cidade de Curitiba e região, de médio e grande porte, as principais concorrentes (nomes fictícios) são: XTH Consultoria Empresarial Ltda.

Assaré Gestão e Tecnologia Ltda, MAP Consultoria e Informática Ltda.

### 3.1.3 Fornecedores:

A *SQUAD* consultoria de sistemas de gestão, atua no mercado de implementações e melhorias do sistema de gestão empresarial SAP R/3.

Dentre seus parceiros destacam-se:

- **SAP:** A fornecedora da tecnologia, é a principal parceira da *SQUAD* consultoria de sistemas, provendo o software de gestão integrada R/3, tecnologias de integração, licenciamento e suporte. A SAP Brasil está entre as mais importantes subsidiárias da empresa em todo o mundo. Com mais de 3.700 clientes, a companhia atua em todo o território nacional apoiada por uma rede de mais de 200 parceiros de negócios. Presente há 23 anos no país, a SAP desenvolve soluções para os processos de negócios, dentre eles o R/3 (sistema integrado de gestão empresarial transacional, principal produto da marca).
- **Parceiros:** Consultorias de pequeno porte do mesmo segmento, com especialização em determinada área de negócio e/ou tecnologia, como por exemplo: Interfaces PI e Relatórios Gerenciais.

### 3.1.4 Clientes:

O mercado alvo da consultoria são indústrias com unidades de negócio na cidade de Curitiba e região, de médio e grande porte, que esteja implementado ou desejem implementar o software de gestão integrada ou até mesmo as que possuam os requisitos para implementação e precisem de um estudo de viabilidade, dentre as principais indústrias da região estão: Exxon, BRF, Votorantim, Electrolux, Boticário, Renault, Rumo ALL, Copel, Mondelez, Positivo, Pisa, Santa Cruz, Bosh e Arauco.

O sistema tributário brasileiro, a otimização dos processos de negócios e/ou automação dos mesmos, e as tendências de mercado, frequentemente geram necessidades de implementação de novas soluções e melhorias.

### 3.1.5 Ameaças

Destacam-se as ameaças no nível de metodologia utilizada na prestação do serviço, como a metodologia mais praticada no mercado ASAP e a adoção das novas metodologias ágeis para levantamento do escopo.

### 3.1.6 Barreiras

O mercado atual é composto por diversas consultorias e a maioria entrega projetos baseados na metodologia ASAP ou em suas próprias metodologias, baseadas no levantamento de escopo com foco principal no AS IS, ou seja, em como a solução funciona atualmente em outra plataforma ou registros manuais. A principal barreira de entrada é convencer o mercado que é possível alcançar resultados significativos, aplicando a metodologia utilizada no novo modelo de serviço.

### 3.1.7 Macro ambiente

O macro ambiente no qual a *SQUAD* consultoria de sistemas está inserida é o da economia brasileira, sendo o setor industrial a sua principal fonte de faturamento. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o PIB do país deve fechar o ano de 2018 com crescimento de 1,3%, abaixo dos 2,6% previstos inicialmente. O PIB da indústria deve crescer 1,3%, menos do que os 3% estimados no início do ano.

No entanto a estrela da economia brasileira no próximo ano continuará sendo o setor industrial, com crescimento estimado de 3%, as empresas do setor registraram aumento de 0,4% no terceiro trimestre, o que sinaliza sólido crescimento no ano que vem. A expectativa é que a atividade cresça acima do Produto Interno Bruto (PIB) do país, segundo as projeções. Segundo a CNI, essa expansão será impulsionada pelo crescimento de 3% da indústria e de 6,5% do investimento.

A previsão da CNI indica que a taxa de desemprego do país cairá para 11,4%, a inflação ficará em 4,1%, a taxa básica de juros, a Selic, alcançará 7,5% ao ano no fim de 2019 e a cotação média do dólar será de R\$ 3,78. A balança comercial fechará 2019 com um saldo positivo de US\$ 45 bilhões.

A dívida pública continuará subindo e alcançará 79,5% do Produto Interno Bruto (PIB, soma das riquezas produzidas no país).

A Indústria brasileira, como um todo, representa 21% do PIB do Brasil, mas responde por 51% das exportações, por 67% da pesquisa e desenvolvimento do setor privado e por 32% dos

tributos federais (exceto receitas previdenciárias). Para cada R\$ 1,00 produzido na indústria, são gerados R\$ 2,32 na economia como um todo. Nos demais setores, o valor gerado é menor: R\$ 1,67 na agricultura e R\$ 1,51 nos comércio e serviços (PERFIL DA INDÚSTRIA, 2018).

### 3.1.8 Oportunidades e ameaças do setor

A CNI aponta que o Brasil ficou para trás na competição global durante a recessão. Citando o ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial, o País caiu de 48º em 2013 para apenas o 80º lugar em 2017, de uma lista de 137 países avaliados. Além disso, a produtividade brasileira cresceu menos que as dos dez principais parceiros comerciais do País entre 2006 e 2016.

Melhorar a eficiência do sistema educacional e descomplicar o sistema tributário brasileiro nos próximos quatro anos podem fazer com que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro possa crescer 4% ao ano a partir de 2023, na avaliação da Confederação Nacional da Indústria (CNI). O Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022, publicado nesta segunda-feira, 5, também propõe iniciativas como o aumento da capacidade de inovação das empresas, a inserção na chamada Indústria 4.0 e a participação na economia de baixo carbono.

O primeiro consiste na superação de gargalos que encarecem a produção e impactam a produtividade. O segundo eixo é representado por medidas que desenvolvem competências para aumentar a competitividade, como os investimentos em inovação, na Indústria 4.0 (que usa a internet direta entre objetos e a inteligência artificial para aumentar a automação) e na economia de baixo carbono.

Considerando os investimentos que serão realizados na indústria, e a projeção para os próximos anos, a inserção na chamada Indústria 4.0 e desburocracia, dentro de um dos eixos das recomendações, encaminhadas ao governo, para o atingir crescimento da economia do país no próximos anos, estima-se muitas oportunidades para a consultoria, que tem como principal fonte de faturamento a indústria e sobre impactos diretos da economia de bens e consumo, no entanto é necessário empenho do governo e reestabelecimento da confiança do consumidor/investidor, sensível aos escândalos políticos agravados nos últimos anos, que pode-se considerar uma forte ameaça. (LAMUCCI, 2018).

## 3.2 Análise da Demanda

A *SQUAD* consultoria de sistemas, para fins de planejamento estratégico e reposicionamento de sua marca, realizou pesquisa de mercado, afim de identificar as oportunidades de mercado, na prestação de serviço de consultoria de sistemas com foco em soluções SAP.

A pesquisa foi conduzida considerando perguntas que levassem a validar as premissas abaixo:

- Os projetos costumam ultrapassar a estimativa de horas e requerer mais esforço humano que o estimado, ultrapassando orçamentos;
- O processo de definição do escopo e/ou decisão da solução é moroso;
- A solicitação pode não condizer exatamente com o que o negócio precisa; podendo a entrega não atender as necessidades do negócio;
- O processo de implantação do projeto, do levantamento da necessidade até a implementação no ambiente produtivo devido aos seus ciclos muito longos, pode gerar insatisfação, resultando em atritos entre as partes geralmente cliente e consultoria.
- Índices baixos de aderência no escopo, podem gerar entregáveis acompanhados de listas volumétricas de pontos não identificados e/ou não tratados no período de configuração da solução, também conhecidos como necessidade de ajustes nos programas criados, novas configurações e desenvolvimentos.
- O novo serviço tem maior aderência a implantações de projetos que envolvem mudança de processos de negócio, onde a decisão de investimento envolve muitos riscos; no entanto o mesmo pode ainda ser aplicado em qualquer demanda que integre processos.

Pesquisa de mercado realizada entre 09.12.2018 e 16.12.2018, com 13 profissionais, sendo 38% consultores SAP, 31% analistas de sistemas e 31% gerentes de projeto, considerando um percentual de 50% clientes e 50% prestadores de serviço, moradores de cidade de Curitiba/PR, atuando a maior parte da carreira em empresas de médio e ou grande porte, com mais de 10 anos experiência, sendo 70% deles com mais de 20 anos experiência, 90% dos entrevistados classificaram a tomada de decisão como lenta, mostraram insatisfação com a aderência das soluções implementadas, quanto a solicitação, prazo e orçamento e dentre as razões elencadas para a baixa aderência estão principalmente: pouco comprometimento da alta gerencia, falta de entendimento do problema a ser resolvido com o projeto e escopo mal definido, nessa mesma pesquisa a maioria relatou que entre 25% e 50% dos programas são refeitos.

A pesquisa também obteve dados quanto as metodologias de gerenciamento utilizadas, 100% do público atua e/ou atuou a maior parte da carreira em projetos de médio e/ou alto risco, utilizando a metodologia ASAP, também conhecida como *Accelated SAP*, (metodologia da SAP, para acelerar as entregas - a SAP é a maior empresa do mundo que vende softwares comerciais, líder global de mercado em soluções de negócios colaborativos, possui uma metodologia própria de implantação dos seus sistemas), endereça diversas práticas de engenharia de software e gestão de projetos para acelerar as entregas, apresentando 5 pilares ou 5 fases comuns na implementação de projetos de software que vão da definição do escopo, especificação funcional, design, construção, testes, validação até a instalação no ambiente de produção. (DA SILVA, 2015)

O resultado da pesquisa motivou esse plano de negócio, que propõe a inclusão no portfólio de serviços ofertados da *SQUAD* consultoria de sistemas, o “levantamento de escopo para demandas que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias”.

Pretende-se com a oferta do novo serviço, a melhoria na qualidade do ciclo de vida dos projetos, com destaque especial em fatores qualitativos, que levem em consideração a participação mais próxima as áreas de negócio, a experimentação e o aumento na velocidade na tomada de decisão, principalmente no processo de definição de escopo nas demandas SAP R/3, com foco na geração de entregáveis, documentos que sirvam de apoio a tomada de decisão de investimento e condução do projeto.

### 3.2.1 Perfil Cliente

A *SQUAD* consultoria de sistemas, é sediada na cidade de Curitiba, estado do Paraná, região Sul do Brasil, com população estimada em 2018 pelo IBGE em quase 2 milhões de habitantes, o estado possui PIB industrial de R\$ 90,3 bilhões, equivalente a 7,8% da indústria nacional. Emprega 764.902 trabalhadores na indústria. É o quinto maior PIB do Brasil, com R\$ 351,2 bilhões. Com 11,3 milhões de habitantes, é o 5º estado mais populoso do País, fica a 40 minutos da maior capital Brasileira, São Paulo que possui PIB industrial de R\$ 369,3 bilhões, equivalente a 32,1% da indústria nacional. Emprega 2.856.328 trabalhadores na indústria. É o maior PIB do Brasil, com R\$ 1,7 trilhões. Com 45,5 milhões de habitantes, é o estado mais populoso do País.

A proximidade entre as duas cidades promove uma série de benefícios econômicos, inclusive a sinergia na prestação de serviços de empresas sediadas no Paraná com subsidiárias em São Paulo, somando os dois estados, a indústria representa aproximadamente 40% do total nacional, gerando oportunidades para novas demandas de melhorias e implementações de sistemas (PORTAL DA INDUSTRIA, 2018).

- Mercado Potencial

Os clientes que demonstram um nível de interesse suficiente para a oferta da SQUAD são empresas de médio e grande porte, que possuem desde pequenas melhorias, sejam elas para atender requerimentos legais até facilidade do processamento e exibição das informações, até grandes implementações, como substituição de software de gestão, upgrade, implementação de novos módulos, automação de processos.

- Mercado Disponível

É o conjunto de consumidores que possuem interesse, acesso, e renda, para uma determinada oferta da SQUAD, são empresas de médio e grande porte, que possuem desde pequenas melhorias, sejam elas para atender requerimentos legais até facilidade do processamento e exibição das informações, até grandes implementações, como substituição de software de gestão, upgrade, implementação de novos módulos, automação de processos, e que desejam crescer com sustentabilidade dentro do plano estratégico, destinando um percentual do faturamento para investimentos em TI .

- Mercado Alvo

O mercado disponível que a empresa decidiu buscar é formado principalmente por empresas de médio e grande porte, no setor industrial, que possuem desde pequenas melhorias, sejam elas para atender requerimentos legais até facilidade do processamento e exibição das informações, até grandes implementações, como substituição de software de gestão, upgrade, implementação de novos módulos, automação de processos, e que desejam crescer com sustentabilidade dentro do plano estratégico, destinando entre 4% e 7% do faturamento para investimento em TI. A nova solução é recomendada para clientes que possuem uma necessidade de implementação de solução / melhoria, e gostariam de validá-la em 5 dias, recebendo no final desta um escopo macro, com validação dos pontos chaves.

### 3.2.2 Segmento

A consultoria *SQUAD* é focada no segmento de prestação de serviços de implantação e desenvolvimento de soluções que envolvam software de gestão empresarial integrado – SAP R/3.

Oferecendo serviços que vão desde o estudo das soluções que atendam a estratégia do negócio até a sua implementação e manutenção.

### 3.2.3 Quantificação

A *SQUAD* consultoria de sistemas, por atuar exclusivamente no ramo de prestação de serviços, não administra estoques de mercadorias.

O portfólio de serviços engloba soluções para os processos de negócios que considerem os módulos:

- SAP MM - Material Management (Gestão de Materiais)
- SAP WM - Warehouse Management (Gestão de Depósitos)
- SAP SD - Sales and Distribution (Vendas e Distribuição)
- SAP FI - Financial Accounting (Contabilidade Financeira)
- SAP PP - Production Planning and Control (Planejamento da Produção)
- SAP HCM - Human Capital Management (Capital Humano)
- SAP PS - Project System (Gestão de Projetos)
- SAP CO - Controlling (Controladoria)
- SAP QM - Quality Management (Administração de Qualidade)
- SAP PM - Plant Maintenance (Planejamento da Manutenção)
- SAP IS - Industry Solutions (Soluções para Industria)

### 3.2.4 Preço

A *SQUAD* consultoria de sistemas, pratica preços para seus produtos que variam de acordo com o escopo, demanda e necessidade.

<b>PRODU TO</b>	<b>MODE LO</b>	<b>HOR AS</b>	<b>R\$/HO RA</b>	<b>TOTA L</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DISPONI VEL</b>
<i>Personal ize</i>	Time Material	160	R\$ 189,00	R\$ 30.240, 00	Modelo de serviço destinado a demandas com duração inferior a 6 meses, onde o cliente conduz a atuação dos profissionais.	Disponível

<i>Team force</i>	Projetos	160	R\$ 179,75	R\$ 28.760,00	Modelo de serviço destinado a demandas com duração superior a 6 meses, onde a consultoria conduz o modelo do projeto e a atuação dos profissionais (baseado nas práticas convencionais e mercado).	Disponível
<i>Five Stars</i>	Sprint	40	R\$ 229,00	R\$ 9.160,00	Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela <i>Google Ventures</i> Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 1: Levantamento de escopo	Proposta
<i>Starter</i>	Sprint	40	R\$ 219,00	R\$ 8.760,00	Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela <i>Google Ventures</i> Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 2: Detalhamento	Não disponível
<i>Play</i>	Sprint	40	R\$ 209,00	R\$ 8.360,00	Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela <i>Google Ventures</i> Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 3: Desenvolvimento	Não disponível
<i>Arrival</i>	Sprint	40	R\$ 199,00	R\$ 7.960,00	Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela <i>Google Ventures</i> Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 4: Teste e Ajustes	Não disponível
<i>Together</i>	Sprint	40	R\$ 189,00	R\$ 7.560,00	Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela <i>Google Ventures</i> Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 5: Entrega e Operação Assistida	Não disponível

<i>Time to</i>			R\$	1.832,0	Modelo restrito a contratação junto ao pacote Five Stars, oferece ao cliente 8 consultas com especialistas variados, sendo cada uma de 30 minutos.	
<i>Question</i>	Sprint	8	R\$	229,00	0	Proposta

### 3.2.5 Quantidade x Preço = Receita

A receita bruta da *SQUAD* consultoria de sistemas, fica em média na faixa de R\$ 29.500,00/mês, por produto, com a venda média mensal é de 100 produtos, divididos entre “*Personalize*” e “*Team force*”, totalizando R\$2.950.000,00.

### 3.2.6 Tendências / Perspectivas

A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) desenvolveu uma espécie de guia, indicando algumas tendências que devem ser acompanhadas de perto por parte do setor no Brasil.

Entre as “megatendências”, estão assuntos, como a Internet das Coisas, tecnologias que estão, aos poucos, sendo aplicadas ao chão de fábrica, como a impressão 3D e a robótica avançada, (PORTAL ERP, 2018):

- Inteligência artificial e análise de dados;
- Internet das Coisas e sensores;
- Nanotecnologia;
- Impressão 3D;
- Gestão facilitada;
- Biotecnologia;
- Realidade virtual e aumentada;
- Robótica avançada;

Modelos de negócios inovadores exigem uma forma completamente nova de pensar sobre estratégias digitais, pessoas, talentos e tecnologias. Independentemente de onde as empresas se encontrem na curva de maturidade digital, os líderes precisam considerar os elementos impulsionadores da transformação digital como definição do destino digital, ou seja, novos modelos que não divirjam muito das principais competências e a melhor abordagem para implementá-los – organicamente; fusões e aquisições, parcerias ou spin-off (BOUHDARY, 2016).

A Elevação do QI digital requer investimento no entendimento das capacidades digitais e potenciais aplicações no negócio. A adoção de design thinking, ciclos curtos, e implementação de um piloto e gerar novas ideias. O investimento em novas tecnologias, com a simplificação e consolidação do ambiente atual, reduz custos; permite a implementação uma plataforma integrada de dados e processos de negócios com ferramentas analíticas inteligentes para conduzir os negócios em tempo real usando infraestruturas de nuvem.

A atualização de talentos e competências possibilitam investir em novos recursos e competências em todos os níveis da organização, com a nomeação de diretores digitais, atração de novos talentos, tais como cientistas de dados, e construção uma rede de parceiros estratégicos para oferecer novos produtos, serviços e ferramentas e é nesse cenário amplo para tecnologia, que a *SQUAD* consultoria de sistemas, enxerga oportunidades de crescimento, reposicionamento da marca e aumento do faturamento, através da oferta de uma solução de serviços, que se adequa a essas novas necessidades.

### **3.3 Análise da Concorrência**

#### **3.3.1 Identificação completa dos concorrentes**

As principais concorrentes são consultorias locais, atuantes no mesmo seguimento de mercado, como consultorias de software de gestão: XTH Consultoria Empresarial Ltda, Assari Gestão e Tecnologia Ltda e MAP Consultoria e Informática Ltda.

#### **3.3.2 Pontos fortes e fracos da concorrência**

- A XTH Consultoria Empresarial Ltda, está presente no mercado a quase 20 anos, oferecendo soluções nos variados nichos de mercado, conta com 250 clientes ativos, atendidos por 600 colaboradores, tendo como seu ponto forte a solução fiscal SimTax, possui metodologia de projetos própria, atualmente não aplica metodologias ágeis.
- Assari Gestão e Tecnologia Ltda, recentemente foi comprada pela Mast Group, com faturamento avaliado em 80 milhões de reais, com forte presença no setor público, passa por momento de reestruturação com a aquisição pelo novo grupo.
- A MAP Consultoria e Informática Ltda, conta com 3 filiais e 50 clientes ativos, reconhecida pelo seu know-how em soluções que atendem ao agro business, é a menor dos concorrentes.



## 4 Oferta da Empresa

### 4.1 Descrição detalhada

A *SQUAD* consultoria de sistemas, é uma empresa consolidada no mercado de consultoria de softwares de gestão, com inúmeros cases de sucesso que vão de soluções para indústria automobilística, perfumaria, alimentícia e outros, apaixonada por projetos, acumulou mais de 200 mil horas em projetos.

Parceira SAP Gold, *SQUAD* consultoria de sistemas, se consolidou no mercado pela seu know-how nos mais variados modelos de negócio e expertise no approach dos mesmos e principalmente na qualidade e respeito por cada cliente, ouvindo-os e atuando lado a lado na construção das soluções, valorizando o capital humano.

### 4.2 Posicionamento / vantagem competitiva (Porter)

- Ameaça de produtos substitutos: A *SQUAD* consultoria de sistemas, considera como principais ameaças de produtos substitutos para o novo serviço nomeado como *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, serviços que apliquem outras metodologias ágeis e as metodologias tradicionais como ASAP.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: A *SQUAD* consultoria de sistemas não patenteou o novo serviço nomeado como *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, podendo a concorrência copiar o mesmo ou realizar a adaptação do mesmo as suas metodologias.
- Poder de negociação dos clientes: A *SQUAD* consultoria de sistemas comercializa seus serviços a preços praticados no mercado, como se trata de um mercado onde o know-how na solução de problemas para o modelo de negócio específico de cada empresa e baixa disponibilidade de mão de especializada, os clientes possuem pouca influência na negociação dos preços.
- Poder de negociação dos fornecedores: A *SQUAD* consultoria de sistemas comercializa seus serviços para atendimento a adequações no software SAP R/3,

mas não realiza negociações, quanto a preço de licenciamento ou serviços de manutenção da aplicação com a SAP, provedora do software, apenas com os parceiros especialistas em soluções, no enteando por se tratarem de empresas de pequeno porte, apresentam baixo poder de negociação.

- Rivalidade entre os concorrentes: O mercado de prestação de serviço de consultoria em sistemas de gestão SAP R/3, é de competitividade média, dado a expertise necessária para realização da prestação de serviço e ao fato da *SQUAD* consultoria de sistemas possui vantagem competitiva por ser pioneira na disponibilização Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela *Google Ventures* Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias.

#### 4.3 Estratégia Marketing (4 P's)

##### 4.3.1 O primeiro P: Produto:

O portfólio de produtos atuais oferece dois tipos de pacotes:

- *Personalize* no tipo de contratação time material, contendo 160/horas mês, modelo de serviço destinado a demandas com duração inferior a 6 meses, onde o cliente conduz a atuação dos profissionais.
- *Team force* no tipo de contratação projetos, contendo 160/h meses, modelo de serviço destinado a demandas com duração superior a 6 meses, onde a consultoria conduz o modelo do projeto e atuação dos profissionais (baseado nas práticas convencionais e mercado).

Esse plano de negócio, destina-se a propor a inclusão de novo produto:

- *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias - fase 1: levantamento de escopo.

O principal objetivo da nova solução, como serviço para o cliente, é identificar falhas críticas em até 5 dias de imersão, através de fundamentos ágeis, como: imersão, método, velocidade na

definição e tomada de decisão, constante interação, foco e pressão. O método é similar aos processos ágeis, mas a definição de Sprint é diferente.

Será destinado um profissional que realizara a função de *solution business partner*, tem como principal papel ser o facilitador, organizando as ideias, gerenciando o tempo, e contribuindo com o seu conhecimento de forma integradora, o mesmo poderá consultar especialistas de outros módulos ou chama-los em vídeo conferencias para entrevistas de até 30 minutos com os participantes dessa fase do projeto.

O levantamento do escopo será realizado em até 5 dias, distribuídos conforme abaixo:

<b>Dia</b>	<b>Segunda-feira</b>	<b>Terça-feira</b>	<b>Quarta-feira</b>	<b>Quinta-feira</b>	<b>Sexta-feira</b>
<b>Atividade Macro</b>	<i>Mapear</i>	<i>Esboçar</i>	<i>Definir</i>	<i>Protótipo</i>	<i>Testar</i>
	Definir o time do projeto,	Ajustar e Aperfeiçoar , revisando as ideias existentes,	Análise crítica das soluções,	Criação de protótipos.	Entrevistar clientes,
	Reservar a agenda dos participantes,	Criação de esboços, fluxos, propostas.	Decidir quais tem mais chance de alcançar o objetivo,		Medir as reações e a usabilidade,
<b>Atividades Principais</b>	Reservar sala de reuniões com quadros brancos e providenciar os suprimentos do Sprint,		Criação de storyboard.		Identificar padrões,
	Definir o ponto focal de impacto no projeto – O Alvo e a partir dele traçar mapa do desafio,				Realização do processo, validação e teste preferencialmente em loco,

---

Consulta a  
especialistas.

Geração de entregáveis que suportem o processo de tomada de decisão e condução do projeto (fluxo macro do processo, escopo, consolidação dos dados da experimentação (teste))

---

Exemplos de entregáveis: documento suporte para tomada de decisão, uma visão geral do escopo, detalhamento dos pontos críticos e o protótipo validado;

---

Método adaptado do livro KNAPP, Jake. *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017,

“Em vez de pular direto para as soluções, mapeie com calma o problema e defina um alvo inicial com a equipe. Comece devagar para ir rápido.

Em vez de gritar ideias na multidão, trabalhe de forma independente para criar esboços detalhados de possíveis soluções. O brainstorming é problemático, e há um caminho melhor.

Em vez de debates abstratos e reuniões intermináveis, use a votação e eleja um Definidor para tomar decisões rápidas

que reflitam as prioridades da equipe. É a sabedoria do grupo sem os perigos de groupthink.

Em vez definir todos os detalhes antes de testar sua solução, crie uma fachada. Adore a “mentalidade do protótipo” para poder aprender rápido.

E, em vez de supor e esperar que esteja no caminho certo (enquanto investe montanhas de dinheiro e meses em ideias), teste o protótipo com clientes de seu público-alvo e registre as opiniões sinceras deles. ”

KNAPP, Jake. *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017. P. 271

As atividades seguiram a ordem e o tempo previsto para cada uma delas, o tempo será monitorado, durante toda a imersão, ou seja, durante as reuniões os participantes não poderão utilizar notebook, smartphones e responder e-mails, serão concedidos intervalos para que atividades, como essas sejam realizadas, o tempo de descanso será respeitado, bem como o bem-estar dos humanos envolvidos, com pausas, sem horas extras ou atividades adicionais pós imersão. O processo no geral conta com apoio de ferramentas utilizadas no design think, como quadros brancos, blocos de notas autoadesivas, canetas pilotos, adesivos de votação, material para criação de esboços como papel sulfite ou aplicativos de apresentação, imagens e texto, além de critérios sérios de votação e definição.

#### 4.3.2 O segundo P: Preço:

*Five Starts*, ofertado no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, será praticado no pacote de 40 horas, R\$229,00 a hora, aumento de 27% com relação ao produto praticado pelo menor preço do portfólio da *SQUAD* Consultoria de sistemas de gestão.

Futuramente serão realizados estudos, para disponibilização, de outros produtos, que englobem o ciclo de vida do projeto, da execução a entrega, no tipo de contratação Sprint, listados a seguir: Fase 2: Detalhamento, Fase 3: Desenvolvimento, Fase 4: Teste e Ajustes e Fase 5: Entrega e Operação Assistida.

#### 4.3.3 O terceiro P: Praça:

A consultoria está localizada na cidade de Curitiba, na região do Batel, onde estão localizadas outras empresas do mesmo seguimento, o novo produto tem como foco a alocação do consultor na localidade do cliente, preferencialmente onde o processo é executado.

O horário de funcionamento é das 9 h às 18 h de segunda a sexta feira.

#### 4.3.4 O quarto P: Promoção:

No primeiro semestre de oferta do novo serviço *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, será realizado um piloto, selecionando um dos clientes para ofertar o serviço, sem custo, afim de utiliza-lo como case de sucesso, utilizando a 50% da verba de publicidade e propaganda da competência para custear o piloto, após a conclusão do piloto, com sucesso, investiremos 100% da verba destinada a despesas com publicidade e propaganda na divulgação do novo serviço em sites especializados e outros.

O Slogan do serviço five stars será:

“Apaixonados por projetos, *SQUAD* construindo soluções junto com você, na velocidade da luz com *Five Stars*”

#### 4.4 Análise Swot

Avaliando o mercado no qual a *SQUAD* consultoria de sistemas, a análise SWOT chega às seguintes conclusões:

##### 4.4.1 S: pontos fortes:

A *SQUAD* consultoria de sistemas, já possui marca estabelecida no mercado, estrutura física e capital humano, considerado vantagem competitiva para inclusão de um novo modelo de serviço. Atuação no mercado a 10 anos, em torno de 100 clientes ativos e capital humano especialista e experiente em soluções SAP

##### 4.4.2 W: pontos fracos:

O novo serviço a ser oferecido ainda não possui número significativo de cases de sucesso, mesmo tendo boa reputação no mercado de software livre e startups, possui referencias rasas no mercado de softwares de gestão integrada SAP R/3, tradicionalmente conduzido pelas metodologias de projetos desconcentradas.

#### 4.4.3 O: oportunidades:

Considerando a pesquisa de mercado realizada, existem muitas oportunidades de melhoria na qualidade do ciclo de vida dos projetos, com destaque especial a fatores que levem em considerando a participação mais próxima das áreas de negócio, a experimentação e o aumento na velocidade na tomada de decisão, já que o novo produto se destaca pela oferta de imersão.

Atualmente as operações estão divididas em 50% pequenas demandas no produto *Personalize* e 50% projeto no produto Team force, em 2 anos, com a inclusão do serviço Five Stars ao portfólio, pretende-se que as operações sejam 30% de produto Five Stars 20% no produto *Personalize* e 50% Team force.

Dentre as principais oportunidades com a oferta do five starts, destacam-se: Aumento do faturamento, fidelização dos clientes, criação de nova marca, expansão dos negócios e revolucionar o mercado.

## 5 Plano Operacional

O plano de negócio, tem como proposta principal a inclusão no portfólio de serviços ofertados da *SQUAD* consultoria de sistemas, o novo modelo de serviço – o produto *five stars* “*levantamento de escopo para demandas que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela Google Ventures para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias*”, para fins de planejamento estratégico e reposicionamento de sua marca, a consultoria identificou através de pesquisa de mercado, oportunidade de mercado, no seu segmento de atuação - prestação de serviço de consultoria de sistemas com foco em soluções SAP, que apontou grande demanda, indicando necessidade de melhoria na qualidade do ciclo de vida dos projetos na prestação de serviços, com destaque especial em fatores qualitativos. A estimativa é que a oferta do serviço, resulte no aumento de 22% nos preços dos produtos, já que o novo serviço será lançado no mercado com valor ajustado.

A estratégia de oferta do serviço considera o “aproveitamento” da estrutura física e operacional existente – maximizando o uso do capital disponível, com a implementação da nova metodologia, migração de parte dos recursos que já fazem parte da organização (30 funcionários), para esse novo modelo de produto. A migração dos recursos será gradativa e de acordo com a demanda.

A idéia principal envolta na oferta do novo serviço é oferecer com o mesmo custo de produto ou seja sem investimento financeiro adicional, uma nova forma de realizar a prestação de serviço, entregando mais eficiência ao cliente, detalhes podem ser encontrados no item 3, deste plano.

### 5.1 Infraestrutura

A *SQUAD* consultoria de sistemas, irá utilizar a estrutura física já existe, para a inclusão desse novo modelo de serviço no mercado, sem impacto para o negócio, já que não será realizado aumento no quadro de funcionário e a alocação dos recursos ocorre externa sendo responsabilidade do cliente a estrutura física, bem como acesso à internet e outros, no entanto foi incluído na provisão de custos fixos, os custos para manutenção do escritório comercial, bem como disponibilidade para 1/3 dos consultores, que pretende-se alocar no projeto *five starts*, considerando que ocasionalmente seja necessário realizar atividades no escritório da empresa.

## 5.2 Tecnologia adotada.

A *SQUAD* consultoria de sistemas, ira utilizar a tecnologia já existente, discriminado como front end application do SAP R/3, para a inclusão desse novo modelo de serviço no mercado, sendo essa de responsabilidade do cliente.

## 5.3 Logística

A *SQUAD* consultoria de sistemas, entende que a logística para o seu ramo, abrange a alocação de profissionais, a gestão de disponibilidade e comunicação com o cliente.

Atualmente a consultoria já disponibiliza um recurso, para a realização da administração da alocação dos recursos do projeto.

## 5.4 Fornecedores

A *SQUAD* consultoria de sistemas, ira utilizar o fornecedor existente, para a inclusão desse novo modelo de serviço no mercado, como se trata de licenciamento de uso do SAP front end R/3 para desenvolvimento ou configuração, a responsabilidade é do cliente, já os parceiros especialistas, a contratação ocorre através de contato, com a empresa prestadora de serviço e enquadramento dentro a disponibilidade do projeto e dos recursos envolvidos, o pagamento é realizado dentro da competência, do serviço prestado.

## 5.5 Organização e Recursos humanos

O novo serviço será realizado por um especialista, contratado como consultor funcional, que já faz parte do quadro de funcionários da consultoria, o seu papel nesse novo produto, será de solution business partner.

A *SQUAD* consultoria de sistemas, conta com uma política de reconhecimento de seus profissionais, cursos de aperfeiçoamento, mentoria e apoio ao desenvolvimento dos mesmos em diferentes especialidades. O reconhecimento pode ocorrer em forma de aumento salario, premiação de cursos aleatórios, viagens e experiências gastronômicas e de entretenimento no geral.

Cada profissional é considerado dentro de uma célula com no máximo 5 pessoas, com reuniões semanais por vídeo conferencia, onde o mentor escolhido pelo profissional, esclarece dúvidas, ajuda na estratégia do projeto, da carreira e compartilha lições aprendidas, quando a célula alcança a maturidade, os membros sêniores da célula se tornam mentores e abrem outras células.

## 5.6 Currículos:

Solution business partner: profissional com mais de 5 anos de atuação em projetos SAP R/3 como consultor funcional, vivencia superior a 3 anos na área especializada, com conhecimento no ciclo de vida de projetos, interfaces, integração com outros módulos, noções intermediárias de TI e fluência em língua estrangeira.

O papel desse profissional o de facilitador do Sprint, responsável pelo tempo do debate e do processo no geral, líder da reunião, inclusive resumir conversas e dizer as pessoas que é hora de parar de falar e seguir em frente, imparcial na tomada de decisão, somado a sua expertise de consultor.

Gerente de Tecnologia da Informação: profissional com mais de 10 anos de atuação em projetos SAP R/3 nos mais diversos cargos, consultor, analista, usuário chave, testador, gerente de projetos entre outros, vivencia superior a 3 anos na área de tecnologia da informação, com conhecimento no ciclo de vida de projetos, interfaces, integração com outros módulos, noções intermediárias de TI e fluência em uma ou mais línguas estrangeiras.

## 6 Plano Financeiro

### 6.1 Estimativas financeiras

#### 6.1.1 Investimentos

A operação da *SQUAD* consultoria de sistemas de Sistemas, está dividida, 50% pequenas demandas e 50% projetos, o plano estratégico ao incorporar o novo serviço “Modelo de Serviço Destinado A Levantamento De Escopo Para Demandas que Envolvam SAP Baseado No Método Sprint Utilizado Pela *Google Ventures* Para Testar E Aplicar Ideias Em Até 5 Dias - Fase 1: Levantamento de escopo”, propõe que em 2 anos, as operações sejam 30% do novo modelo de serviço nomeado como Five Stars, 20% Melhorias e Demandas de pequeno porte e 50% Projetos, dessa forma consideramos nesse plano de negócio apenas os custos destinados a operação do novo modelo de serviço, conforme tabela 2 exibida abaixo:

TABELA 2 - INVESTIMENTO FIXO

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
<b>Computadores</b>	93.000,00	20%
31 computadores (consultores e gerente)	3.000,00	
Total Investimento Fixo	93.000,00	1.550,00

\* - Percentual de depreciação por grupo.

#### 6.1.2 Estimativas de Faturamento

A *SQUAD* consultoria de sistemas realizara a migração do modelo de serviços, prevalecendo as taxas de alocação atual de 100% de seus consultores funcionais para fins de estimativa. Considerando que nos dois primeiros anos apenas 30% dos consultores estarão alocados no novo modelo de serviço nomeado como Five Stars (objeto de estudo desse trabalho), estimasse o faturamento mensal exibido na tabela 3 abaixo:

TABELA 3 - FATURAMENTO

DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	ESTIMATIVA DE CUSTOS			ESTIMATIVA DE VENDAS	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
<i>FIVE STARS</i> - Levantamento de Escopo	30,00		0	38.472,00	1.154.160,00

<b>Custo Direto</b>	<b>Total dos Serviços</b>	<b>1.154.160,00</b>
---------------------	---------------------------	---------------------

### 6.1.3 Estimativas de Custo de mão de obra

A *SQUAD* consultoria de sistemas, realiza contratações no modelo CLT FULL oferecendo assistência médica, assistência odontológica, vale refeição, vale alimentação e seguro de vida, conforme descrito na tabela 4, abaixo:

TABELA 4 - CUSTO DE MÃO DE OBRA

<b>CARGO/FUNÇÃO</b>	<b>Nº FUNC.</b>	<b>SALÁRIO</b>	<b>%*</b>	<b>ENCARGOS</b>	<b>TOTAL</b>
Consultor Funcional Pleno	10	12.000,00	0,66	7.960,80	199.608,00
Consultor Funcional Pleno	20	9.000,00	0,66	5.970,60	299.412,00
Gerente de Tecnologia da Informação	1	16.000,00	0,66	10.614,40	26.614,40
Comissões (vide aba Comissões)		23.083,20	0,66	15.313,39	38.396,59
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>316.000,00</b>		<b>209.634,40</b>	<b>525.634,40</b>

### 6.1.4 Estimativas de Comissão

A *SQUAD* consultoria de sistemas, destina um percentual de seu faturamento para comissionamento, conforme descrito na tabela 5, abaixo:

TABELA 5 - ESTIMATIVA DE COMISSÃO

<b>DESCRIÇÃO DAS COMISSÕES</b>	<b>% DO FATURAMENTO</b>	<b>% DA COMISSÃO</b>	<b>VALOR</b>
Comercial	100%	2%	23.083,20
		<b>Total</b>	<b>23.083,20</b>

### 6.1.5 Estimativas de Depreciação

A *SQUAD* consultoria de sistemas, considera para a prestação de serviço específico dentro do novo modelo five stars, os investimentos fixos, conforme descrito na tabela 6, abaixo:

TABELA 6 - INVESTIMENTO FIXO

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
<b>Computadores</b>	93.000,00	20%
31 computadores (consultores e gerente)	3.000,00	
Total Investimento Fixo	93.000,00	1.550,00

\* - Percentual de depreciação por grupo.

#### 6.1.6 Estimativas de Custos fixos

A estimativa de custos fixos da *SQUAD* consultoria de sistemas, considera custos básicos para manutenção da estrutura do negócio, conforme descrito na tabela 7, abaixo:

TABELA 7 - CUSTO FIXOS

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
Mão-de-Obra + Encargos	525.634,40
Água	300,00
Luz	1.100,00
Telefone	300,00
Contador	60.000,00
Material de Expediente e Consumo	100,00
Aluguel	4.000,00
Propaganda e Publicidade	70.000,00
Depreciação Mensal	1.550,00
Manutenção	1.000,00
Serviços de Terceiros	2.000,00
<b>Outros</b>	<b>5.000,00</b>
Custos gerais	5.000,00
<b>Total</b>	<b>670.984,40</b>

#### 6.1.7 Demonstrativos de Resultados (DRE)

A estimativa de resultados da *SQUAD* consultoria de sistemas, considera receita de vendas à vista, já que se trata da venda de serviço, por padrão contratualmente estipulada, conforme descrito na tabela 8, abaixo:

TABELA 8 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
<b>1. Receita Total</b>	<b>1.154.160,00</b>	<b>100%</b>
Vendas (à vista)	1.154.160,00	100%

Vendas (a prazo)		0,00	0%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>117.147,24</b>	<b>10%</b>
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		0,00	0%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	4,65%	53.668,44	5%
Impostos Estaduais (ICMS)		0,00	0%
Imposto Municipal (ISS)	2,00%	23.083,20	2%
Previsão de Inadimplência	1,50%	17.312,40	2%
Comissões		23.083,20	2%
Cartões de Crédito e Débito		0,00	0%
Outros Custos Variáveis		0,00	0%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>1.037.012,76</b>	<b>90%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>670.984,40</b>	<b>58%</b>
Mão-de-Obra + Encargos		525.634,40	46%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		0,00	0%
Água		300,00	0%
Luz		1.100,00	0%
Telefone		300,00	0%
Contador		60.000,00	5%
Despesas com Veículos		0,00	0%
Material de Expediente e Consumo		100,00	0%
Aluguel		4.000,00	0%
Seguros		0,00	0%
Propaganda e Publicidade		70.000,00	6%
Depreciação Mensal		1.550,00	0%
Manutenção		1.000,00	0%
Condomínio		0,00	0%
Despesas de Viagem		0,00	0%
Serviços de Terceiros		2.000,00	0%
Ônibus, Táxis e Selos		0,00	0%
Outros Custos Fixos		5.000,00	0%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>366.028,36</b>	<b>32%</b>
<b>6. Investimentos</b>		<b>0,00</b>	<b>0%</b>
Financiamento		0,00	0%
<b>7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)</b>		<b>0,00</b>	<b>0%</b>
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ		0,00	0%
Contribuição Social - CS		0,00	0%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>366.028,36</b>	<b>32%</b>

#### 6.1.8 Fonte de recursos

A perspectiva é que a *SQUAD* consultoria de sistemas, continue tendo seu capital de giro e seu lucro líquido gerando o *payback* e novos investimentos.

#### 6.1.9 Fluxo de Caixa.

Nas despesas de comercialização estão inclusas todas as despesas fixas e as comissões dos colaboradores. A estimativa de receita e fluxo de caixa se repete para o 2º ano, conforme descrito na tabela 9, abaixo:

TABELA 9 - FLUXO DE CAIXA

DISCRIMINAÇÃO	dez-18	jan-19	fev-19	mar-19	abr-19	mai-19	jun-19	jul-19	ago-19	set-19	out-19	nov-19								
1. Receita Total	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00	1.154.160,00								
2. Custos Variáveis Totais	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24	117.147,24								
3. Margem de Contribuição	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76	1.037.012,76								
4. Custos Fixos	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40	670.984,40								
5. Resultado Operacional	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36								
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00								
7. Outros Investimentos																				
8. Resultado Líquido Financeiro	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36	366.028,36								
Aporte de Capital	0,00																			
Acumulado no Ano	366.028,36	732.056,72	1.098.085,08	1.464.113,44	1.830.141,80	2.196.170,16	2.562.198,52	2.928.226,88	3.294.255,24	3.660.283,60	4.026.311,96	4.392.340,32								
Lucratividade Mensal	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%								
Rentabilidade Mensal	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%	394%								
Estagio de Crescimento da Atividade	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%								
Sazonalidade	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%								
Variação do Custo Fixo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Necessidade de Capital de Giro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Inicial</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Primeiro Ano</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Lucratividade</td> <td style="text-align: center;">31,71%</td> </tr> </tbody> </table>													Necessidade de Capital de Giro		Inicial	0,00	Primeiro Ano	0	Lucratividade	31,71%
Necessidade de Capital de Giro																				
Inicial	0,00																			
Primeiro Ano	0																			
Lucratividade	31,71%																			

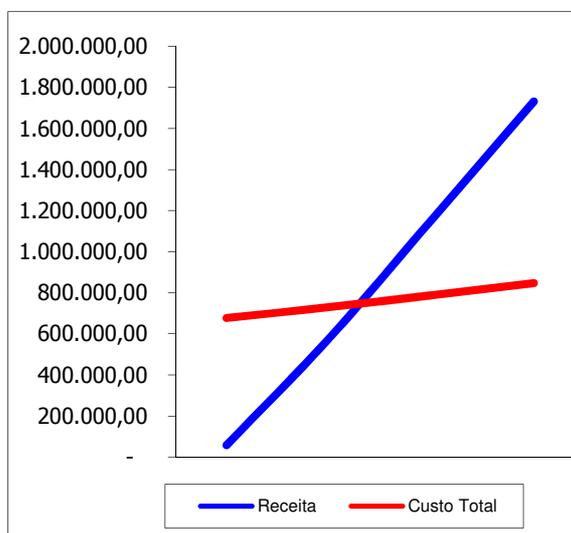
## 6.1.10 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade da *SQUAD* consultoria de sistemas, considera investimento com capital próprio e retorno de aproximadamente 31%, advindos da nova estratégia de alavancagem da marca/serviços, resultante da margem de lucro elevada, o faturamento mensal estimado está distante do ponto de equilíbrio em 55%, conforme descrito na tabela 10, abaixo:

TABELA 10 - INDICADORES DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO

RECURSOS NECESSÁRIOS		RESUMO FINANCEIRO	
<b>Investimento</b>	93.000,00	<b>Faturamento</b>	1.154.160,00
<b>Capital de Giro</b>	-	<b>Custos Variáveis</b>	117.147,24 10,15%
<b>Total</b>	93.000,00	<b>Custos Fixos</b>	670.984,40 58,14%
		<b>Resultado Operacional</b>	366.028,36 31,71%
<b>Financiamento</b>	-	<b>Investimentos</b>	- 0,00%
<b>Capital Próprio</b>	93.000,00	<b>Resultado</b>	366.028,36 31,71%

PONTO DE EQUILIBRIO	
<b>Operacional</b>	
<b>Mensal</b>	746.782,86
<b>Diário</b>	29.871,31
<b>Financeiro</b>	
<b>Mensal</b>	746.782,86
<b>Diário</b>	29.871,31
<b>Econômico</b>	
<b>Lucro Desejado</b>	- 0,00%
<b>Mensal</b>	746.782,86
<b>Diário</b>	29.871,31
<b>Dias Úteis</b>	<b>25</b>



<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>
----------------------------------

<b>Margem de Contribuição</b>	89,85%
-------------------------------	--------

<b>Lucratividade</b>	
Média Mensal	-11,89%

<b>Rentabilidade</b>	
Média Mensal	309,95%
Período de 60 meses	539.608,42%

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Resultado Operacional	3 meses
Resultado Final	3 meses

<b>Endividamento Geral</b>	
Grau de Endividamento	0

<b>Taxa de Retorno</b>	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	<b>11,35%</b>
TIR - Taxa Interna de Retorno	3719,39%

<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	11.297.216,13
-------------------------------------	---------------

TABELA 11 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade da *SQUAD* consultoria de sistemas, considera para fins de estimativas percentuais 10% para acréscimos e/ou reduções, no cenário mais otimista o acréscimo de preço tem impacto no resultado operacional +32%, respectivamente o acréscimo das vendas +28%, redução de custo fixo +18%, no cenário mais pessimista a aplicação da política de descontos resulta na redução do resultado operacional em -32%, e -39% sob o faturamento atual estimado, no entanto ainda distante de alcançar o ponto de equilíbrio estimado em -55% do faturamento atual, conforme descrito na tabela 10 e 11:

<b>Acréscimo no Preço</b>	<b>10%</b>	<b>Acréscimo nas Vendas</b>	<b>10%</b>
Receita	1.269.576,00	Receita	1.269.576,00
Custo Variável	117.147,24	Custo Variável	128.861,96
Custo Fixo	670.984,40	Custo Fixo	670.984,40
Resultado Operacional	481.444,36	Resultado Operacional	469.729,64
Investimentos	-	Investimentos	-
Resultado Final	481.444,36	Resultado Final	469.729,64
<b>Redução no Custo da Mercadoria</b>	<b>10%</b>	<b>Redução no Custo Fixo</b>	<b>10%</b>

Receita	1.154.160,00
Custo Variável	117.147,24
Custo Fixo	670.984,40
Resultado Operacional	366.028,36
Investimentos	-
Resultado Final	366.028,36

Receita	1.154.160,00
Custo Variável	117.147,24
Custo Fixo	603.885,96
Resultado Operacional	433.126,80
Investimentos	-
Resultado Final	433.126,80

**Política de Descontos** **10%**

Receita	1.038.744,00
Custo Variável	117.147,24
Custo Fixo	670.984,40
Resultado Operacional	250.612,36
Investimentos	-
Resultado	250.612,36

## 7. Conclusão

O fato da *SQUAD* consultoria já possui os recursos e estrutura de negócios, resulta na não necessidade direta de capital para implementação desse plano, no cenário mais pessimista, caso os clientes não façam a adesão do serviço, poderão aderir os demais serviços existentes, já tradicionalmente ofertados, denominando risco financeiro baixo.

De acordo com os resultados apresentados no capítulo 6 desse plano de negócio, o estudo de viabilidade mostrou que a execução do plano de negócio gerará taxas, TIR - Taxa Interna de Retorno 3719,39% e VPL - Valor Presente Líquido 11.297.216,13, altas de retorno de retorno advindos do aumento de 22% no aumento no preço de venda do produto, resultado direto da mudança de estratégia e não do volume de vendas, concluímos que plano de negócio para inclusão do novo serviço *Five Starts* no tipo de contratação Sprint, modelo de serviço destinado a levantamento de escopo para demandas, que envolvam SAP baseado no método Sprint utilizado pela *Google Ventures* para testar e aplicar ideias em até 5 dias, é viável financeiramente e a tomada de decisão é que seja realizada a sua implementação.

## 8. Referências Bibliográficas

**Pesquisa de mercado.** Realizada entre 09.12.2018 e 16.12.2018, com 13 profissionais, moradores de cidade de Curitiba/PR

BOUHDARY, Chakib. **Reinventar modelos de negócios ou desaparecer.** Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/noticias/21/11/2016/reinventar-modelos-de-negocios-ou-desaparecer>>. Acesso em: 19 dezembro. 2018

DA SILVA, Marco Antônio. **ASAP, uma metodologia para implantação de sistemas SAP (será que podemos utilizá-la?).** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-projetos-uma-metodologia-para-implanta%C3%A7%C3%A3o-marco-antonio-da/> Acesso em: 19 dezembro. 2018.

FGV-EAESP, **Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas**, GVcia, 29ª edição, 2018

KNAPP, Jake. **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017

LAMUCCI, Sergio. **Com confiança em alta, PIB deve acelerar em 2019.** Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/6021895/com-confianca-em-alta-pib-deve-acelerar-em-2019>>. Acesso em: 19 dezembro. 2018

PERFIL DA INDUSTRIA. **Perfil da Indústria do Estado do Paraná.** Disponível em: <<http://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/pr>>. Acesso em: 19 dezembro. 2018.

PORTAL ERP. **8 megatendências em inovação na Indústria 4.0.** Disponível em: <<https://portalerp.com/8-megatendencias-em-inovacao-na-industria-4-0>>. Acesso em: 19 dezembro. 2018

WIKIPEDIA. **SAP ERP.** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/SAP\\_ERP](https://pt.wikipedia.org/wiki/SAP_ERP)> Acesso em: 19 de dezembro de 2018



## **9. Anexos**