

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA FORNECIMENTO DE CONSULTORIA DE
ESTRUTURAÇÃO DE CDOs (CHIEF DATA OFFICES)**

CURITIBA
2015

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA FORNECIMENTO DE CONSULTORIA DE
ESTRUTURAÇÃO DE CDOs (CHIEF DATA OFFICEs)**

Monografia apresentada à Fundação Getúlio Vargas - ISAE, junto ao Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas como pré-requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão de Negócios, sob orientação do Prof. Msc. Clodoaldo Lopes do Carmo.

CURITIBA
2015

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso — “Plano de Negócios para fornecimento de consultoria de estruturação de CDOs (Chief Data Offices)” elaborado por Carlos Eduardo do Nascimento e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA Executivo em Gestão Estratégica de empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 07 de Abril de 2015.

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador

Clodoaldo Lopes do Carmo
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Carlos Eduardo do Nascimento, abaixo assinado, do curso MBA Executivo em Gestão Estratégica de empresas do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 24/06/2013 a 07/04/2015, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado — “Plano de Negócios para fornecimento de consultoria de estruturação de CDOs (Chief Data Offices)” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 7 de abril de 2015.

Carlos Eduardo do Nascimento

Dedico esse Trabalho a meu pai, Alcides José do Nascimento, que me conduziu com seu exemplo de vida e continua conduzindo até hoje, agora de outro plano. E a minha família que tem me apoiado incondicionalmente em todas as minhas iniciativas.

AGRADECIMENTOS

A todos que colaboraram e colaboram em minha caminhada. Alguns presentes, outros não. A maioria deles com bons exemplos, outros me fazendo perseverar em minhas convicções.

“Concedei-me, Senhor a serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso modificar, coragem para modificar aquelas que posso, e Sabedoria para conhecer a diferença entre elas.”

Reinhold Niebuhr

RESUMO

O cenário econômico atual bem como as previsões para curto e médio prazo apontam para o acirramento da concorrência na grande maioria das áreas de mercado. A busca pelo diferencial competitivo é cada vez maior. Uma das soluções encontradas pelas corporações é a implementação de áreas de CDO – Chief Data Offices, ou Escritórios do Diretor Executivo de Dados. Transformar dados em inteligência de negócio é o maior desafio. O Gartner Group prevê que 25 por cento das organizações terão um Diretor Executivo de Dados até 2017. Nossa intenção com este Plano de Negócios é viabilizar uma nova linha de atuação para a empresa cm2r2, oferecendo um pacote de serviços de consultoria voltado à implementação de CDOs.

Palavras chave: Consultoria, CDO, serviços.

ABSTRACT

The current economic scenario and the forecasts for short and medium term point to the increased competition in most market areas. The search for competitive advantage is increasing. One of the solutions found by corporations is to implement CDO areas - Chief Data Offices. So, transforming data into business intelligence is the biggest challenge. Gartner Group predicts that 25 percent of organizations will have a Data Executive Director until 2017. Our intention with this Business Plan is creating a new line of work for the company cm2r2, offering a consulting services package aimed at implementation of CDOs in companies.

Keywords: CDO, consulting, services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Framework CDO	20
--------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Custo Fixo 1º ano	30
Tabela 2 - Custo Variável - 1º ano	30
Tabela 3 - Custo Variável - 2º ano	31
Tabela 4 – Fluxo de Caixa 1º ano	31
Tabela 5 – Fluxo de Caixa 2º ano	32

LISTA DE SIGLAS

BI – Business Intelligence

BPM – Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio)

CDO – Chief Data Office

CIO – Chief Information Officer (Diretor Executivo de TI)

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

Cm2r2 – Empresa de Consultoria

Cobit – Control Objectives for Information and Related Technology (Melhores Práticas adotadas na Governança de TI, alinhadas ao negócio)

ERP – Enterprise Resource Planning

ERP – Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Empresarial)

ITIL – Information Technology Infrastructure Library (Melhores Práticas adotadas na Gestão da Tecnologia da Informação)

Payback – é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento

SPE – Sociedade de Propósito Específico

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

TI – Tecnologia da Informação

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 SUMÁRIO EXECUTIVO	16
3 A DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	17
3.1 Cenário.....	17
3.2 Motivação.....	18
3.3 Modalidades de Serviço.....	19
3.4 Exemplo de Framework	19
4 A ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO	21
5 O PLANO ESTRATÉGICO.....	23
5.1 Concorrentes, Fornecedores, Clientes.....	23
5.2 Produtos Substitutos	23
5.3 Onde estaremos daqui a 5 anos? 10 anos?.....	23
5.4 Análise pelo modelo de Porter	24
5.5 Análise pelo modelo SWOT	25
5.6 Tratamento dos pontos fracos.....	25
6 O PLANO DE MARKETING	27
6.1 Nicho de mercado.....	27
6.2 Posicionamento do produto.....	27
6.3 Campanha de lançamento	27
6.4 Propaganda & Força de Vendas	27
6.5 Política de preços.....	28
7 O PLANO FINANCEIRO	29
7.1 Análise de viabilidade econômica	29
7.2 VPL, TIR e Payback.....	29
7.2.1 Itens do Fluxo de Caixa	29

7.2.2 Fluxo de caixa (primeiro ano).....	31
7.2.3 Fluxo de Caixa (segundo ano).....	31
7.3 Custos e benefícios.....	32
7.4 Necessidades de capital e retorno esperado	33
8 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES	34
9 CONCLUSÃO.....	35
10 REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Foi escolhida a área de pesquisa de Planejamento Estratégico, no tema Desenvolvimento de Estratégias Empresariais, especificamente Estratégias de Tecnologia da Informação.

O Objetivo Geral é demonstrar a viabilidade de criação de uma área de consultoria específica para implantação de CDOs, considerando os elementos básicos para a concepção de uma Metodologia e os custos associados para sua operação.

Como objetivos específicos enumeram-se: viabilizar o desenvolvimento de uma metodologia para implantação de CDOs; identificar os custos para concepção de uma área de consultoria para implantação de CDOs; determinar o tempo para retorno do investimento; estruturar os pacotes de serviços para implantação de CDOs; e produzir um modelo de negócios para apresentar a investidores.

Os itens 2 a 8 deste Trabalho de Conclusão de Curso apresentarão os componentes do Plano de Negócios sugerido para criação de uma área de específica de fornecimento de serviços na empresa de Consultoria cm2r2 para implantação de CDOs em seus clientes.

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa cm2r2 atua na área de consultoria empresarial com foco na implementação de melhores práticas de gestão. Fornece soluções e metodologias alinhadas aos objetivos empresariais, considerando a dinamicidade das empresas, inseridas em um mercado cada vez mais exigente e seletivo. Provê soluções adequadas às empresas, tanto para seus processos de negócio quanto para a correta aplicação dos recursos de TI (Tecnologia da Informação).

A intenção com este Plano de Negócios é viabilizar um nova linha de atuação, oferecendo um pacote serviços de consultoria voltado a implementação de CDOs – Chief Data Offices (Escritórios de Executivo de Dados) nas empresas.

Para tanto há necessidade aprofundamento, formação específica na área de CDO, e recursos para elaboração de uma metodologia para aplicação nas consultorias. Além de aporte para lançamento dos serviços no mercado, os recursos serão utilizados para viabilizar a estrutura necessária para geração de valor e consequentemente retorno para o investidor.

Através do investimento inicial de R\$ 73.000,00, com Payback Descontado de 11,8 meses, dentro de dois anos será gerado um caixa de R\$ R\$ 1.991.540,00. A iniciativa necessitará terá geração de caixa positivo a partir do quinto mês.

A modalidade sugerida para captação de recursos é a de Investimento Anjo. O aporte se daria através de um contrato estabelecido entre investidor e cm2r2, sem participação na sociedade. O investidor teria direito a explorar a nova linha de negócios por dois anos.

Ao final de dois anos cm2r2 e investidor passarão a dividir a receita gerada, ficando aberta a possibilidade de participação societária na cm2r2 ou abertura de outra empresa ou SPE (Sociedade de Propósito Específico) para continuidade das atividades.

3 A DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

3.1 Cenário

O cenário atual econômico bem como as previsões para curto e médio prazo apontam para o acirramento da concorrência na grande maioria das áreas de mercado. A busca pelo diferencial competitivo é cada vez maior.

Como causas estruturais listamos infraestrutura precária, altos impostos e encargos sociais desproporcionais. Eliminá-las diminuiria o alto custo da produção e logística, aumentaria a base de arrecadação, geraria empregos e conseqüentemente e brindaria o mercado com um alto poder de compra. Além de nos tornarmos mais competitivos perante o agressivo mercado internacional.

Mas, infelizmente, não temos mais tempo nem recursos para esperar por estas reformas. Resta-nos então, além de nos voltarmos para os processos internos, cada vez mais trabalharmos com o tratamento adequado das informações.

Uma das soluções encontradas pelas corporações é a implementação de áreas de CDO – Chief Data Officers, ou Escritórios do Diretor Executivo de Dados.

Dados estruturados, via de regra, já recebem tratamento adequado através de soluções com ERP (Enterprise Resource Planning) e ferramentas de BI (Business Intelligence). Porém existem informações desestruturadas vindas do mercado que estão disponíveis e que não têm o mesmo tratamento.

Ao se deslocar com seu celular, fazer compras com cartão de crédito, circular com seu automóvel em pedágios, estacionamentos, fazer pesquisas na web, postar em redes sociais, acessar sites, enfim, tudo é rastreado e estas ações geram volumes gigantescos de dados, denominados “Big data”.

Algumas informações já estão, inclusive, disponíveis na web com sites como o Google Trends que aponta o nível de interesse por quaisquer termos comparativamente, por área de localização. Seria possível, por exemplo, se determinar o índice de procura de remédios para gripe em determinada região e direcionar então ações estratégicas para aumentar os ganhos nesta região. Outra

fonte importante e aberta é a rede social Facebook, que permite analisar o perfil de acesso a termos de interesse selecionando-se, por exemplo, sexo, idade e região.

Ou seja, transformar dados em inteligência de negócio é o maior desafio.

3.2 Motivação

O Gartner Group prevê que 25 por cento das organizações terão um Diretor Executivo de Dados até 2017. A visão de que a área de TI (Tecnologia da Informação) deve ser uma área meramente alinhada ao negócio da empresa já está ultrapassada.

A TI é parte integrante da estratégia da empresa, não ficando apenas responsável pela disponibilização de recursos de Hardware, Software e comunicação. Cada vez mais a evolução das empresas passa pela Transformação Digital, pelo tratamento da informação com um bem, inclusive mensurado monetariamente. Aliás, um de seus maiores ativos. O tratamento indevido, ou pior, o não tratamento deste ativo pode significar sua saída do mercado. Uma consultoria bem estruturada poderá apresentar resultados em curto espaço de tempo, pois o atendimento ágil a apelos de mercado através da análise de informações gerará resultados imediatos.

O posicionamento do CDO na estrutura da empresa também se configura em um desafio, principalmente no mercado brasileiro o qual ainda está passando pela fase de amadurecimento dos CIOs (Diretores Executivos de TI). CDO e CIO deverão conviver cada qual com atribuições distintas. Este também é um ótimo campo de consultoria a ser explorado que envolve importantes questões técnicas e comportamentais.

A elaboração de um framework baseado nas melhores práticas de Gestão Estratégica, de Processos e de Projetos é o caminho para se estruturar uma consultoria capaz de ser multiplicada com qualidade e escala.

3.3 Modalidades de Serviço

Serão ofertadas as seguintes modalidades de serviços:

- Implantação Expressa: 480 horas com adoção de um framework pré-definido.
- Implantação Completa: 1120 horas com análise das melhores práticas já adotadas e elaboração de uma metodologia customizada.
- Consultoria pontual com pacote mínimo de 80 horas contratadas
- Análise periódica de compliance / qualidade com pacote mínimo de 80 horas contratadas
- Terceirização equipes de CDO

Conforme as bases de serviços de consultoria já executados pela cm2r2, cinco fatores básicos serão adotados no método de trabalho:

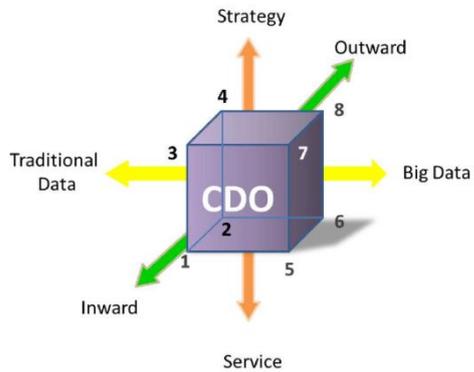
- Conhecimento e Conteúdo
- Investigação e Informação
- Método (Melhores Práticas)
- Gestão centrada no fator Humano
- Ferramentas e Soluções.

3.4 Exemplo de Framework

A intenção não é discorrer sobre esta abordagem e sim apenas apresentar uma das visões sobre o tema. Um dos pontos chave para o sucesso desta iniciativa é o aprofundamento nas abordagens para elaboração de uma metodologia consistente, adaptada às necessidades de nosso mercado.

Um dos modelos de estruturação de um CDO aborda o tema utiliza uma estratégia que divide o assunto em três dimensões: (1) Colaboração (interior x exterior), (2) Dados (dados tradicionais x big data), e (3) Valor (serviço x estratégia).

Figura 2 - Framework CDO



Fonte: LEE, Y. et al.¹

Dentro desta visão existem oito papéis distintos que podem ser assumidos pelo CDO: Coordenador, Reporter, Arquiteto, Embaixador, Analista, Marqueteiro, Desenvolvedor e Experimentador.

¹ LEE, Y. et al.¹ A Cubic Framework for the Chief Data Officer (CDO). MIS Quarterly Executive. March, 2014, v. 13, n. 1

4 A ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

Atualmente a empresa conta com dois sócios, um dos quais conduzirá as atividades de nova iniciativa. Seu perfil contempla experiência de mais de 30 anos na área de Tecnologia da Informação, passando por áreas técnicas e de gestão, inclusive marketing e área comercial.

A linha de serviços será implantada na cm2r2 como uma nova unidade de negócios com gestão independente, com metas próprias, seguindo as diretrizes do plano de negócios pré-estabelecido.

Como apresentado anteriormente, o prazo de retorno investimento é de 12 meses. Analisaremos então os doze primeiros meses de operação da iniciativa.

A equipe será iniciada por um consultor com experiência na área e com perfil de gestão de negócios. Será o responsável por estruturar a iniciativa durante os 2 primeiros meses. No terceiro mês será contratado um novo consultor com perfil técnico que auxiliará na finalização da elaboração da metodologia.

A partir do quarto mês a empresa terá capacidade de entrega de 160 horas mensais de consultoria. A previsão é que esta carga seja mantida até o sexto mês, dando condições suficientes para que o framework se consolide. No sétimo mês a capacidade de entrega passará a 320 horas com a contratação de um novo consultor. Neste ponto teremos um gestor e dois consultores alocados. Nos meses 8 e 9 a capacidade de entrega passará para 480 horas e nos meses 10,11 e 12 para 800 horas.

A contratação de recursos para operação levará em conta a existência de projetos. Caso não haja projetos, não oneraremos o custo fixo com consultores a espera de alocação.

Após alguns meses de operação, no sétimo mês a área comercial começará a ser montada com a contratação de um assistente comercial. Dois meses após será contratado um gerente de contas.

Entende-se que a partir deste momento, haverá necessidade de alocação de colaboradores nas áreas de Recursos Humanos e aumento das equipes de Operação, Gestão, Marketing e Comercial. Para algumas delas provavelmente deverão ser criados níveis de coordenação.

5 O PLANO ESTRATÉGICO

5.1 Concorrentes, Fornecedores, Clientes

Grandes consultorias já atuam nesta área, porém as empresas ainda estão começando a sentir necessidade de gerar diferencial competitivo através da geração de conhecimento de negócio com a implantação de CDOs. Isto abre um espaço para consultorias menores com diferencial de qualidade de serviços oferecendo conhecimento e metodologias adequadas à cultura organizacional das empresas, possibilitando uma abordagem inicial para viabilização destas iniciativas.

A solução de consultoria nesta área passa pela capacitação de profissionais, mesclando colaboradores e consultores autônomos. A capacitação nesta área demandará contratação de treinamentos específicos e participação em eventos. Além da participação de parceiros com soluções de Software.

Empresas com faturamento acima de R\$ 50 milhões anuais são clientes potenciais para contratação de serviços de consultoria para implantação de CDOs.

5.2 Produtos Substitutos

A concorrência natural existente para prestação de serviços de consultoria para implantação de CDOs acontece dentro das próprias empresas, especificamente nas áreas de TI. Boa parte destas empresas já conta com métodos e soluções de BI (Business Intelligence). Porém o conceito de Big Data vai além da consolidação de dados estruturados, pois se baseia fortemente em dados desestruturados, bem como na visão voltada e intimamente ligada à alta direção e suas decisões estratégicas. O manuseio de informações com fontes externas à empresa em alto volume de dados também são outras das características de um CDO.

5.3 Onde estaremos daqui a 5 anos? 10 anos?

Pretende-se gerar resultados suficientes para expandir a atuação para o sul do país dentro de 5 anos e atuar nacionalmente através de novas unidades próprias ou parcerias homologadas.

5.4 Análise pelo modelo de Porter

Rivalidade entre os concorrentes

A cm2r2 é uma consultoria de pequeno porte, prestando serviços nas mesmas linhas de serviços de grandes consultorias como Accenture e Deloitte. A área de CDO ainda está praticamente inexplorada no Brasil, portanto, para esta linha de atuação, portanto não há grande rivalidade entre os concorrentes tanto para grandes, pequenas ou médias empresas de consultoria.

Poder de Negociação dos Clientes

Este é um ponto preocupante quando se trata de pequenas prestadoras de serviço. Via de regra, o fôlego de empresas como a cm2r2 tende a ser bem menor que de empresas já estabelecidas no mercado. Como se trata de um serviço com ciclo de venda relativamente longo, o poder de negociação dos clientes torna-se um obstáculo importante a ser ultrapassado.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Neste caso haverá relacionamento com fornecedores de treinamento, seminários, congressos na fase de formação. Nesta fase não existirá dificuldade, pois trata-se de fornecimento em uma linha não conflitante. Já na fase de operação haverá relacionamento com consultores autônomos e parceiros, participantes de boa parte do custo de operação. Nesta fase é importante que sejam estabelecidos limites claros, bem como uma estratégia eficiente de formação para eventual substituição de fornecedores.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

O mercado de consultoria para implantação de CDOs é novo. O importante é que a empresa consiga se posicionar como referência em curto espaço de tempo. Neste ponto não ocorrerá ameaças em curto espaço de tempo. Porém à medida que o mercado se consolida é essencial que se trace uma estratégia de monitoramento e blindagem através da evolução contínua da qualidade dos serviços.

Ameaça de produtos substitutos

Para que se tenha diferencial competitivo, o importante é que a fase inicial da iniciativa tenha como resultado a elaboração de um framework sólido que permita a multiplicação dos serviços mantendo sua qualidade. Dado que se alcance este objetivo, o resultado será um produto naturalmente diferenciado o qual será constantemente atualizado, tornando-se de difícil substituição.

5.5 Análise pelo modelo SWOT

Forças

- Expertise em melhores práticas de Gestão (Estratégia, Projetos e Processos) e TI (ITIL, Cobit).
- Experiência no mercado de consultoria empresarial.
- Experiência em gestão empresarial com empresas de serviços (Comercial, Marketing, Operação).
- Conhecimento como principal ativo.

Oportunidades

- Mercado inexplorado.
- Cenário econômico retraído, gerando necessidade de busca de diferencial competitivo pelas empresas.

Fraquezas

- Baixo fôlego financeiro, foco no crescimento orgânico.
- Empresa de pequeno porte

Ameaças

- Cenário econômico retraído, exigindo resultados a curto prazo.
- Dependência de parcerias para crescimento.

5.6 Tratamento dos pontos fracos

O baixo fôlego financeiro será combatido justamente com a participação do investidor na iniciativa. Durante o primeiro ano será possível obter formação, construir um framework consistente e iniciar a operação.

Em relação ao fato de a empresa estar classificada como de pequeno porte, é um fator voltado mais a questões de marketing e confiança. Mas à medida que se comece a demonstrar resultados para os clientes, essa condição deixará de ser uma desvantagem, tornando-se, inclusive, um atrativo.

A dependência de parcerias para crescimento é um fator essencial para se escalar os serviços regional e nacionalmente. Neste ponto o framework de serviços norteará os procedimentos e controle de qualidade dos serviços, assegurando o crescimento sólido.

6 O PLANO DE MARKETING

6.1 Nicho de mercado

O foco serão as empresas paranaenses com faturamento anual acima de R\$ 50 milhões no mercado financeiro, redes de varejo (cosméticos, farmácias, supermercados,...). Empresas cujos produtos ou serviços atinjam um número elevado de clientes, direta ou indiretamente.

6.2 Posicionamento do produto

Equiparado aos serviços das consultorias de maior porte, o pacote de serviços de consultoria para implantação de um CDO terá plenas condições de se posicionar entre as melhores do país neste segmento.

6.3 Campanha de lançamento

A atuação da empresa neste segmento será anunciada ao mercado através de eventos específicos em hotéis e associações de classe com a participação de representantes das diretorias de empresas alvo. A divulgação será realizada através de associações de empresas (Fiep, ACP, AECIC, Fecomércio, ...), bem como em mídias direcionadas à Tecnologia da Informação.

6.4 Propaganda & Força de Vendas

A Web será utilizada fortemente para divulgação dos serviços. Recursos como Google Adwords, Facebook e LinkedIn são meios com uma relação custo-benefício baixa. Matérias de conteúdo relevante serão enviadas à mídia especializada de modo a apresentar o valor de nossos serviços. Será contratada confecção de identidade visual e site para esta linha de produto, bem como geração de papelaria para distribuição em eventos.

Uma assistente comercial iniciará as atividades comerciais que será complementada com um gerente de contas o qual será responsável pelas visitas de pré-venda.

Três 3 eventos anuais serão promovidos reunindo o corpo diretivo dos clientes alvo, apresentando cases, bem como com a participação de parceiros estratégicos.

A participação de feiras e eventos também será uma prática constante para divulgação dos serviços.

A verba prevista para o primeiro ano de atividades é de R\$ 75.500,00, distribuída entre as iniciativas de Feiras e Eventos (R\$ 60.000,00), Site (R\$ 3.800,00), Google Adwords / Facebook (R\$ 9.000,00) e Papelaria (R\$ 2.700,00).

6.5 Política de preços

Praticaremos preços suficientes para dar retorno aos investidores. A base do valor hora será de R\$ 265,00 para serviços de consultoria e de R\$ 150,00 para terceirização de equipes.

7 O PLANO FINANCEIRO

7.1 Análise de viabilidade econômica

A partir de um desembolso de R\$ 73.000,00 iniciais, a iniciativa já começará a ter fluxo de caixa positivo a partir do quinto mês, após seu segundo mês gerando faturamento.

Do sexto ao décimo segundo mês a operação será crescente, recuperando totalmente o investimento.

A estrutura de custos proposta o permite o fornecimento de até 1600 horas/mês de consultoria com alocação de 10 consultores, gerando uma receita mensal de R\$ 424.000,00 e uma margem líquida de um pouco mais de R\$ 206 mil. Ou seja, retorno de quase 49%.

As receitas serão obtidas através da venda de consultoria ao valor de R\$ 265,00 por hora. Para as projeções adotou-se para o primeiro ano o volume total de 4.160 horas começando-se com 160 e terminando-se com 800 horas mensais. Para o segundo ano de operação projetou-se o fornecimento de 13.920 horas com 800 horas em janeiro e atingindo-se o pico de 1.600 horas mensais em dezembro.

A remuneração dos consultores terá como base R\$ 70,00 por hora, sendo que sua contratação se dará pontualmente quando da execução dos projetos.

Os serviços de consultoria especializada nesta área remuneram muito bem. Uma das possibilidades futuras seriam os contratos de risco baseados nos resultados alcançados pelas áreas de CDO. Isto poderia alavancar ainda mais a iniciativa. Porém este é um passo futuro, após a estabilização da operação.

7.2 VPL, TIR e Payback

7.2.1 Itens do Fluxo de Caixa

Receita: proveniente de serviços de consultoria conforme pacotes contratados (Implantação Expressa, Implantação Completa, Consultoria pontual,

Análise periódica de compliance / qualidade, e Terceirização equipes de CDO). O item “Horas Consult.” traz a quantidade mês a mês.

CF (Custo Fixo): custos fixos de operação conforme tabela abaixo (para o segundo ano de operação os custos ficam mantidos conforme o último mês do 1º ano):

Tabela 2- Custo Fixo 1º ano

Custo Fixo	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Locação espaço	-800	-800	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700	-1700
Telefonia / Internet	0	0	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Luz	0	0	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80	-80
Mat. Expediente	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Condomínio	0	0	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Operação												
Consultores	0	0	0	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200
Estruturação / Gestão												
Gestão	-11200	-11200	-22400	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200	-11200
Formação	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000
Marketing												
Site		-1000	-1000	-1000	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Adwords				-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000
Papelaria				-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Comercial												
Gerente Ctas									-6000	-6000	-6000	-6000
Assist. Comercial							-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400
Total	-15040	-16040	-28820	-30120	-29220	-29220	-31620	-31620	-37620	-37620	-37620	-37620

Fonte: elaborado pelo autor.

CV (Custo Variável): custos variáveis conforme tabelas abaixo:

Tabela 2 - Custo Variável - 1º ano:

Custo Variável	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Comercial												
Comissão Gerente Ctas									0	-2544	-2544	-2544
Comissão Assist. Comercial							-212	-424	-636	-636	-1060	-1060
Visitas	-98	-98	-98	-98	-196	-196	-392	-392	-392	-392	-392	-392
Telefonia / Internet							-50	-50	-100	-100	-100	-100
Marketing												
Eventos				-20000			-20000			-20000		
Operação												
Consultores							-11200	-22400	-22400	-44800	-44800	-44800
Eqptos / SW	-4000						-1500		-1500			
Total	-4098	-98	-98	-20098	-196	-196	-33354	-23266	-25028	-68472	-48896	-48896

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Custo Variável - 2º ano:

Custo Variável	MES13	MES14	MES15	MES16	MES17	MES18	MES19	MES20	MES21	MES22	MES23	MES24
Comercial												
Comissão Gerente Ctas	-2544	-2544	-3816	-3816	-5088	-5088	-5088	-6360	-6360	-7632	-7632	-8904
Comissão Assist. Comercial	-1060	-1060	-1060	-1272	-1272	-1484	-1484	-1484	-1696	-1696	-1908	-1908
Visitas	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392	-392
Telefonia / Internet	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Marketing												
Eventos												
Operação												
Consultores	-44800	-44800	-56000	-56000	-67200	-67200	-67200	-78400	-78400	-89600	-89600	-100800
Eqptos / SW												
Total	-48896	-48896	-61368	-61580	-74052	-74264	-74264	-86736	-86948	-99420	-99632	-112104

Fonte: elaborado pelo autor.

7.2.2 Fluxo de caixa (primeiro ano)

Considerando-se o período de um ano, o Payback descontado atingiu 11,8 meses. A TIR ficou em 12,48% e o VPL em R\$ 4.830,77.

Tabela 4 – Fluxo de Caixa 1º ano

Mês	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Horas Consult.		-	-	-	160	160	160	320	480	480	800	800	800
Receita		-	-	-	42.400	42.400	42.400	84.800	127.200	127.200	212.000	212.000	212.000
CF		-15.040	-16.040	-28.820	-30.120	-29.220	-29.220	-31.620	-31.620	-37.620	-37.620	-37.620	-37.620
CV		-4.098	98	98	20.098	196	196	33.354	23.266	25.028	68.472	48.896	48.896
Deperc		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT		-19.138	-16.138	-28.918	-7.818	12.984	12.984	19.826	72.314	64.552	105.908	125.484	125.484
Juros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAIR		-19.138	-16.138	-28.918	-7.818	12.984	12.984	19.826	72.314	64.552	105.908	125.484	125.484
IR		-	-	-	-	3.246	3.246	4.957	18.079	16.138	26.477	31.371	31.371
LL		-19.138	-16.138	-28.918	-7.818	9.738	9.738	14.870	54.236	48.414	79.431	94.113	94.113
Deperc		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desemb. Capital	-73.000												
Delta CDG		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual													
Fluxo Caixa	-73.000	-19.138	-16.138	-28.918	-7.818	9.738	9.738	14.870	54.236	48.414	79.431	94.113	94.113
					265	265	265	265	265	265	265	265	265
			Saldo	FC	Saldo		Saldo	VPFC	Saldo				
k	12%	1 -	73.000	-19.138	-92.138	1 -	73.000	-17.088	-90.088				
		2 -	92.138	-16.138	-108.276	2 -	90.088	-12.865	-102.953				
PB	9,10	3 -	108.276	-28.918	-137.194	3 -	102.953	-20.583	-123.536				
PBD	11,86	4 -	137.194	-7.818	-145.012	4 -	123.536	-4.968	-128.504				
TIR	12,48%	5 -	145.012	9.738	-135.274	5 -	128.504	5.526	-122.979				
VALOR	R\$ 77.830,77	6 -	135.274	9.738	-125.536	6 -	122.979	4.934	-118.045				
VPL	R\$ 4.830,77	7 -	125.536	14.870	-110.667	7 -	118.045	6.726	-111.319				
		8 -	110.667	54.236	-56.431	8 -	111.319	21.905	-89.414				
		9 -	56.431	48.414	-8.017	9 -	89.414	17.459	-71.956				
		10 -	8.017	79.431	71.414	10 -	71.956	25.575	-46.381				
		11 -	71.414	94.113	165.527	11 -	46.381	27.055	-19.326				
		12 -	165.527	94.113	259.640	12 -	19.326	24.156	4.831				

Fonte: elaborado pelo autor.

7.2.3 Fluxo de Caixa (segundo ano)

Porém se considerarmos dois anos de operação com um crescimento gradual de 800 para 1600 horas mensais teremos um cenário muito atraente. A TIR seria de 20,86% e o VPL R\$ 214.135,09. Isto se justifica, pois a estrutura de custos fixos

seria a mesma para se entregar 800 ou 1.600 horas mensais. Abaixo o fluxo de caixa complementar com o segundo ano:

Tabela 5 - Fluxo de Caixa 2º ano

Mês	0	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Horas Consult.		800	800	960	960	1.120	1.120	1.120	1.280	1.280	1.440	1.440	1.600
Receita		212.000	212.000	254.400	254.400	296.800	296.800	296.800	339.200	339.200	381.600	381.600	424.000
CF		- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620	- 37.620
CV		- 48.896	- 48.896	- 61.368	- 61.580	- 74.052	- 74.264	- 74.264	- 86.736	- 86.948	- 99.420	- 99.632	- 112.104
Deperc													
EBIT		125.484	125.484	155.412	155.200	185.128	184.916	184.916	214.844	214.632	244.560	244.348	274.276
Juros													
LAIR		125.484	125.484	155.412	155.200	185.128	184.916	184.916	214.844	214.632	244.560	244.348	274.276
IR		- 31.371	- 31.371	- 38.853	- 38.800	- 46.282	- 46.229	- 46.229	- 53.711	- 53.658	- 61.140	- 61.087	- 68.569
LL		94.113	94.113	116.559	116.400	138.846	138.687	138.687	161.133	160.974	183.420	183.261	205.707
Deperc													
Desemb. Capita	- 73.000												
Delta CDG													
Valor residual													
Fluxo Caixa	- 73.000	94.113	94.113	116.559	116.400	138.846	138.687	138.687	161.133	160.974	183.420	183.261	205.707
k	12%												
PB	9,10												
PBD	11,86												
TIR	20,86%												
VALOR	R\$ 287.135,09												
VPL	R\$ 214.135,09												

Fonte: elaborado pelo autor.

Um terceiro cenário a ser considerado seria a estabilização do volume de entregas em 800 horas mensais durante o segundo ano de operação. Neste caso, a TIR passaria para 19,61% e o VPL seria de R\$ 154.464,94.

7.3 Custos e benefícios

A estrutura de custos fixos será a mais enxuta possível. Quando estivermos atuando com carga de 1.600 horas/mês, basicamente teremos um consultor/gestor que estruturará e fará a gestão do negócio, um consultor que atuará como gestor de qualidade e atuará em projetos, um assistente comercial e um gerente de contas. Os consultores alocados em projetos serão contratados conforme a quantidade de projetos vendidos. Acrescidos a estes custos, haverá a manutenção do escritório de operação, o qual não terá necessidade de abrigar todos os consultores, pois os serviços serão executados nas instalações dos clientes ou home office.

A iniciativa tem como benefícios a possibilidade de multiplicação dos serviços. Isto será possível através da elaboração de uma metodologia (framework) com atividades de consultoria detalhadas, o que permite a capacitação de consultores e

parceiros de maneira rápida e eficiente. O crescimento do negócio tem característica orgânica mantendo um custo fixo baixo, jogando a maior parte para os custos variáveis (basicamente custos de operação). O retorno do investimento se dará em menos de um ano e a partir daí os ganhos líquidos são de 44% sobre o faturamento bruto (carga de 800 horas mensais).

7.4 Necessidades de capital e retorno esperado

Necessitaremos de um aporte inicial de R\$ 73.000,00, suficientes para bancar a operação até o quarto mês, limite para o resultado negativo do fluxo de caixa, conforme previsões já apresentadas.

Espera-se que dentro de um ano o capital investido seja totalmente recuperado, conforme apresentado anteriormente. No segundo ano de operação a iniciativa trará ganhos significativos, representando na prática uma aplicação com rendimento mensal à base de 14,77% a.m., gerando um caixa acumulado de R\$ 1.991.540,00 em dois anos a partir do investimento inicial de R\$ 73.000,00.

8 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES

Em relação à tecnologia adotada, não serão adquiridos equipamentos ou softwares específicos, pois trata-se de uma operação essencialmente baseada em consultoria, cujo principal ativo é o conhecimento.

A seleção de recursos será executada através de critérios de experiência e formação nas áreas de Negócios (estratégia, marketing, financeira, comercial), Gestão de Processos (BPM), Gestão Projetos e Tecnologia da Informação (ERPs, Business Intelligence).

À exceção do corpo administrativo, a relação de vínculo será estabelecida através de contratos de prestação de serviços com Pessoas Jurídicas com habilitação para atuação na área de consultoria. Esta não será uma regra rígida desde que os custos totais de contratação possibilitem a contratação por vínculo CLT.

Contratos de sigilo e confidencialidade serão firmados tanto com funcionários como terceiros. Relativo tanto para informações da cm2r2 quanto de seus clientes.

Os contratos da cm2r2 serão redigidos de maneira proteger cliente e fornecedor de quaisquer eventuais ações relativas aos serviços prestados, bem como assegurando o direito intelectual da metodologia adotada.

9 CONCLUSÃO

O retorno do investimento se dará em 11,8 meses com o ponto de equilíbrio já acontecendo no quinto mês de operação. Ao final do primeiro ano a capacidade de entrega será de 800 horas/mês, e ao final do segundo chegará a 1.600 horas mensais.

Os custos fixos de operação permanecerão os mesmos desde o final do primeiro ano até o final do segundo. Ou seja, boa parte da operação é composta por custos variáveis, aumentando as margens à medida que os negócios cresçam.

A partir da aplicação de R\$ 73.000,00 o investidor terá o retorno de um caixa acumulado de R\$ 1.991.540,00 ao final de dois anos.

Portanto concluímos que a apresentação do Plano de Negócios demonstrou claramente a viabilidade da criação de uma área de consultoria para implantação de CDOs nas empresas.

10 REFERÊNCIAS

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus, 2011.

GARTNER Says CIOs and CDOs Must 'Digitally Remaster' Their Organizations. **Newsroom**, Egham, UK, February 2, 2015. Disponível em: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2975018>. Acesso em: 04 mar 2015.

LEE, Y. *et al.* A Cubic Framework for the Chief Data Officer (CDO). **MIS Quarterly Executive**. March, 2014, v. 13, n. 1. Disponível em: <http://web.mit.edu/smadnick/www/wp/2014-01.pdf>. Acesso em: 04 mar 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: Inovação em Modelos de Negócios. São Paulo – Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.