

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM FINANÇAS, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

**EDUARDO JAVAROTTO
FERNANDO LOIS
MICHELLE KOVALSKI**

PLANO DE NEGÓCIO:

SHIFT Consulting Ltda.

New Mind Set. Outstanding Results!®

**CURITIBA
JUNHO / 2012**

**EDUARDO JAVAROTTO
FERNANDO LOIS
MICHELLE KOVALSKI**

SHIFT Consulting Ltda.
New Mind Set. Outstanding Results![®]

Trabalho de Conclusão de Curso referente ao
MBA de Finanças, Controladoria e Auditoria,
como requisito parcial da avaliação daquele
curso da Fundação Getúlio Vargas (FGV).
Orientador: Prof. Osvaldo Callegari

**CURITIBA
JUNHO / 2012**

SUMÁRIO

1. Desenvolvimento do plano de negócio	
1.1. Objetivos	
1.1.1 Objetivo geral.....	04
1.1.2 Objetivos específicos.....	04
2. Sumário Executivo	
2.1. Origem do projeto.....	04
2.2. Enunciado do projeto.....	05
3. Descrição geral do negócio	
3.1. Dados do empreendimento.....	06
3.2. Perfil dos empreendedores.....	07
3.3. Missão.....	08
3.4. Visão.....	08
3.5. Shift Way - Diretrizes.....	08
3.6. Setor de atuação	
3.6.1. Consultoria de transformação e desenvolvimento organizacional.....	09
3.7. Forma jurídica.....	09
3.8. Enquadramento tributário.....	09
3.9. Capital social e fonte de recursos	10
4. Análise do mercado	
4.1. Evolução e tendência de consultoria.....	10
4.2. Potencial de mercado.....	11
4.3. Mercado alvo.....	12
4.4. Concorrência.....	13
5. Plano de marketing	
5.1. Estratégia geral de marketing.....	14
5.2. Marketing Mix	
5.2.1. Produtos e serviços	14
5.2.2. Praça/localização.....	20
5.2.3. Promoção	21
5.2.4. Preços	21
6. Plano Operacional	
6.1. Capacidade produtiva	22
6.2. Remuneração dos sócios-consultores e demais colaboradores.....	23
6.3. Gestão de pessoas	23
7. Plano Financeiro	
7.1. Investimento inicial.....	25
7.2. Projeção de faturamento	25
7.3. Projeção de custos	27
7.4. Projeção de despesas	28
7.5. Demonstrativo de resultado do exercício (DRE)	28
7.6. Participação nos lucros e resultados	29
7.7. Demonstrativo de fluxo de caixa e indicadores de viabilidade do projeto	30
8. Considerações finais.....	31
Referências bibliográficas	32
Apêndice A	33
Apêndice B.....	37
Anexos	43

1. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

1.1. Objetivos

1.1..1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral a criação, estruturação e desenvolvimento da SHIFT Consulting Ltda.

1.1..2. Objetivos Específicos

- Identificar o potencial do mercado, especialmente no middle market;
- Formatar o pacote de soluções (produtos/serviços) e respectiva estratégia de penetração no mercado;
- Desenvolver o Plano de Marketing que suportará o atingimento das estratégias da companhia;
- Estabelecer o Plano Operacional que viabilizará a entrega dos produtos e serviços;
- Elaborar o Plano Financeiro da nova companhia;
- Analisar a viabilidade mercadológica, econômica e financeira da SHIFT Consulting Ltda.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1. Origem do projeto

Em nossas três produções científicas “Trilogia da Cultura de Resultados: Moral, Econômico e Financeiro” apresentadas nos Fóruns da Fundação Getúlio Vargas (FGV), abordamos o processo de concepção do modelo da cultura de alto desempenho, assim como os valores, crenças, dogmas e a visão que nortearam a estruturação dos Cinco Pilares Centrais da Ideologia Organizacional: a) Contrato

Ideológico Transparente; b) Comunicação Clara de Propósitos e Desdobramento de Metas; c) Cultura de Dono com Brilho no Olho; d) Austeridade de Gastos e na Execução; e) Atração, Desenvolvimento e Reconhecimento dos que Fazem Acontecer.

Adicionalmente, descrevemos e analisamos criticamente as práticas de gestão e rituais corporativos, em especial da América Latina Logística (ALL) e AMBEV, que garantem a unicidade do sentir, pensar e agir de sua força de trabalho ao longo de toda a cadeia de valor. Fundamentamos que este modelo mental coletivo do “quem somos, porque existimos, o que acreditamos e quais são nossos diferenciais”, geram sólidas vantagens competitivas no médio e longo prazo.

E por fim, com o objetivo de fechar a Trilogia, descrevemos a metodologia recomendada para a implantação, integração e consolidação da Cultura de Resultados - Moral, Econômico e Financeiro - em empresas de pequeno e médio porte. Acreditamos que desta forma nossos leitores estariam instrumentalizados com todo o histórico; desde a concepção do modelo, os conceitos estruturais, os fundamentos, os métodos e as práticas de gestão; inúmeros cases reais e indicadores de resultados sólidos e crescentes que explicitam o efeito potencializador da revalorização da cultura das empresas.

Como resultado global, fundamentamos a construção da forte e estreita relação entre a gestão planejada, sistematizada e entusiasmada da cultura organizacional com a robustez dos resultados mercadológicos, moral, econômico e financeiro atingidos por empresas nacionais e internacionais de diferentes setores econômicos.

Esta semente desenvolveu-se com consistência e vivacidade, e logo em seguida, fomentou novos questionamentos e *insights* que nos deram a certeza que deveríamos nos aventurar ainda mais neste universo de aprendizado. Foi justamente dentro deste mind set que surgiu a SHIFT Consulting Ltda.

2.2. Enunciado do projeto

A SHIFT Consulting Ltda. será uma empresa especializada na consultoria de transformação organizacional, através da reavaliação da cultura de empresas de pequeno e médio porte com a metodologia exclusiva Shift[®].

2.3. Produtos e Serviços

Além da metodologia Shift[®], o portfólio de serviços será complementado com o desenvolvimento das lideranças organizacionais e a implantação de rituais corporativos que garantirão a sustentabilidade do novo modelo mental.

3. DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO

3.1. Dados do Empreendimento

Razão Social: SHIFT Consulting Ltda.

Nome Fantasia: SHIFT[®]

Slogan: New Mind Set, Outstanding Results![®]

Logo:



SHIFT Consulting Ltda.
New Mind Set. Outstanding Results![®]

Área de Atuação: Consultoria de Transformação e Desenvolvimento
Organizacional

Edifício Comercial: Curitiba Corporate Evolution

Endereço: Rua Comendador Araújo, 499 - 10º andar

Cidade: Curitiba – Paraná

País: Brasil

Telefone: (41) 3300 - 0000

Homepage: www.shiftconsulting.com.br

Email: atendimento@shiftconsulting.com.br

3.2. Perfil dos Empreendedores

Eduardo Javarotto – Profissional com visão estratégica e amplo entendimento sistêmico e transacional de negócios adquirido em 12 anos de atuação na área de Operações (Modelagem de Negócios, Lean Six Sigma, Projetos Corporativos e Tecnologia da Informação Aplicada) em multinacionais de grande porte e conglomerados multibusiness. Reconhecida e comprovada habilidade na liderança de times multidisciplinares em projetos de transformação organizacional, com desenvolvimento de Management Models & Best Practices, complementados com a aplicação efetiva de TI ao negócio (ERPs, BI, CRM, PCPM). Administrador de Empresas pela FAE Business School, MBA Executivo em Estratégias Organizacionais pela Universidade Positivo e MBA de Finanças pela FGV. Forte agente de mudança, team building, proativo na tomada de decisão, capacidade analítica avançada, perfil hands on e fluência no idioma inglês aperfeiçoado em experiência internacional.

Fernando Lois - Formado em Ciências Contábeis pela FEA/RP-USP e com MBA em Finanças e Controladoria pela FGV, tem mais de 11 anos de carreira profissional. Atuação como Auditor Externo por quatro anos, Unit Controller de companhia multinacional brasileira na Rússia por dois anos e há cerca de 2 anos atuando como Gerente de Controladoria em empresa de capital aberto no Brasil. Com participação internacional (Espanha, EUA, Monaco, Paraguai, Peru) em

diversos projetos e vivência internacional por 28 semanas em Londres para imersão no idioma inglês. Pleno conhecimento em implementação de controles internos, e auditoria em empresas de todos os portes e setores, estruturação de times motivados, tem reconhecida capacidade analítica, pró-ativo, perfil hands on e vontade constante de adquirir novos conhecimentos

Michelle Kovalski – Profissional com 9 anos de experiência em Planejamento, sendo os últimos 7 anos em Planejamento Financeiro, Graduada em Sistema de Informação, pós graduada em Engenharia de Negócios pela FAE Business School, pós graduada em Gestão de Custos e Formação de Preços pela PUC/PR e MBA de Finanças pela FGV, já atuou em Planejamento de Vendas e atualmente exerce a função de Coordenadora de Planejamento Financeiro em um Centro de Serviços Compartilhados. Forte capacidade analítica e fluência no idioma espanhol.

3.3. Missão

Desenvolver projetos de transformação organizacional através da revalorização da cultura empresarial de nossos clientes.

3.4. Visão

Ser referência em mudança cultural e performance em seu segmento de atuação no Brasil em 2020.

3.5. Shift Way – Diretrizes

- A sua realização é do tamanho do seu sonho;
- A Cultura é a principal vantagem competitiva de uma companhia;
- A força motriz da mudança está dentro de cada um;

- Líderes são catalisadores da mudança organizacional e dos resultados;
- Ambiente e experiências definem as crenças, valores, ações e resultados.
- Lucro e Meritocracia são fundamentais para a perpetuidade do negócio;

3.6. Setor de Atuação

3.6..1. Consultoria de Transformação e Desenvolvimento Organizacional

A Shift Consulting Ltda. atuará em projetos de consultoria de transformação organizacional em empresas de pequeno e médio porte (Faturamento anual bruto entre R\$30 milhões e R\$150 milhões) localizadas em Curitiba e Região Metropolitana. Os serviços agregados e exclusivos da metodologia SHIFT[®] são:

- a) **Reavaliação da Cultura Organizacional**
- b) **Desenvolvimento das Lideranças**
- c) **Desenvolvimento de Management Models & Best Practices**

3.7. Forma Jurídica

A Shift Consulting Ltda. será uma sociedade civil, com regime jurídico adotado por empresas de consultoria, obedecendo a todas as premissas e diretrizes estabelecidas no código civil brasileiro vigente desde 11.11.2003.

3.8. Enquadramento Tributário

Devido à característica dos serviços prestados, a Shift Consulting Ltda. poderá optar pelo enquadramento como optante do Sistema Simples.

3.9. Capital Social e Fonte de Recursos

Conforme apresentado no Plano Operacional e Financeiro de forma mais detalhada, o Modus Operandi da Shift não demandará um aporte de recursos financeiros substancial, viabilizando que os sócios façam com capital próprio a integralização do capital social e a posterior disponibilização para o capital de giro mínimo para os primeiros meses de operação.

4. ANÁLISE DO MERCADO

4.1. Evolução e Tendência da Consultoria

O mercado brasileiro apresentou taxas de crescimento bastante sólidas ao longo da última década e projetado números ainda mais surpreendentes para os anos que virão, principalmente devido a uma maior estabilidade política e econômica dos principais agentes da economia. Este cenário juntamente com o contexto econômico nas principais potências mundiais, fomentou o aumento de investimentos por grupos multinacionais em suas subsidiárias locais e o desenvolvimento expressivo de empresas de pequeno e médio porte (PMEs) nos diversos segmentos da sociedade, gerando também empregos, renda, crédito, consumo, etc.. Atrelado a este desenvolvimento exponencial, a consultoria empresarial tornou-se um grande parceiro das empresas de grande porte e recentemente tem evoluído também de forma mais estruturada e contundente para as companhias de pequeno e médio porte que apresentam altas e constantes taxas de crescimento, principalmente devido à atratividade do mercado local, a globalização dos mercados e das operações; e a chegada de fundos de investimentos (Seed Money, Venture Capital e Private Equity).

As principais tendências para o aumento da demanda de consultoria empresarial são:

- a) Busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a concorrência global;
- b) Desenvolvimento de novos modelos de negócios e de vantagens competitivas “blue ocean”;
- c) Foco no “core business e core competences” e consequente terceirização de processos de suporte;
- d) Busca de maior efetividade do Modus Operandi ao longo de toda a cadeia de valor;
- e) Crescimento vertiginoso de fusões, aquisições e joint ventures;
- f) Internacionalização das principais consultorias empresariais, principalmente para os mercados emergentes como o Brasil;
- g) Aumento da maturidade de gestão e maior perspectiva de médio e longo prazo das companhias de pequeno e médio porte.

Todos estes fatores têm contribuído de forma substancial para o desenvolvimento do processo interativo de “**construtoria**”, onde esta assume como um agente externo a responsabilidade de construir e catalisar a mudança juntamente com os principais executivos da companhia, entretanto, sem ter o controle direto dos resultados finais. Aliás, este é um ponto fundamental que será compartilhado com o contratante no processo de definição do escopo do serviço de consultoria e respectivos papéis e responsabilidades dos envolvidos no projeto de transformação organizacional.

4.2. Potencial de Mercado

A demanda por serviços de consultoria está ainda em sua fase embrionária e mesmo com o maior desenvolvimento da economia local nos últimos 10 anos, o Brasil, quinta potência mundial, responde por apenas 0,4% do mercado de

consultoria mundial e somente por 2% do mercado da América Latina segundo dados do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO).

Percebe-se também que existe uma concentração muito forte dos serviços de consultoria nas organizações multinacionais de grande porte, que, ao investirem no crescimento de suas operações no Brasil, utilizam a assessoria de seus parceiros já estabelecidos em seus países de origem. Os fundadores e/ou empresários de empresas de pequeno e médio porte ainda demandam muito pouco dos serviços de consultoria de gestão, principalmente quando comparados a organizações de mesmo porte dos países desenvolvidos.

Este comportamento tem mudado de forma mais forte nos últimos anos devido a maior necessidade de profissionalização das empresas exigidos pelo seu segmento de atuação, expectativas cada vez superiores dos clientes em relação a todos os pontos de contato com o negócio e principalmente pela evolução da maturidade de gestão dos profissionais que estão à frente de seus empreendimentos.

Este novo comportamento e mercado tem atraído a atenção das grandes empresas de consultoria, como por exemplo, a Ernest Young, que estruturou times de trabalhos específicos, canais de relacionamento e metodologias de serviço focadas no chamado Middle Market. Um outra grande empresa de consultoria, a Deloitte, tem como um de seus focos de crescimento a prestação de serviços para as pequenas e médias empresas que hoje já representam um pouco mais de 50% do seu faturamento, segundo afirmou o sócio Luis Costa para o Brasil Econômico.

4.3. Mercado Alvo

As companhias de pequeno e médio porte são maioria em todo o mundo, chegando a 95% das companhias, de acordo com Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. No Brasil não é diferente e segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país abriga 4,6 milhões de empresas de micro, pequeno e médio porte. Analisando o mercado de Curitiba e

Região Metropolitana onde a Shift Ltda. terá seu foco de atuação primário, pode-se observar a atratividade e abrangência do mercado potencial e alvo em dois estudos, sendo:

- a) Guia do Investidor 2011 – Informações Sócios Econômicas da Prefeitura Municipal de Curitiba;
- b) Empresas Cadastradas na Federação das Indústrias do Paraná (FIEP);

Desta forma, nosso objetivo inicial será prospectar e construir parcerias com empresas que apresentem um faturamento bruto anual entre R\$30 milhões e R\$150 milhões, em momentos de forte transformação de seu negócio nas perspectivas mercadológica, operacional e humana; e que tenham abertura para pensar e agir de uma forma diferente. Esta aderência será diagnosticada na fase inicial do trabalho, onde através de entrevistas exploratórias com as principais lideranças da empresa-cliente teremos a confirmação do plano de trabalho ou não.

4.4. Concorrência

O mercado de consultoria é extremamente amplo e diversificado, contemplando desde empresas de grande porte que são especializadas em inúmeros segmentos de mercado e funções organizacionais (estratégia, finanças, contabilidade, tecnologia da informação, recursos humanos); empresas de médio porte especializadas em poucos segmentos de mercado ou função organizacional; até empresas de pequeno porte que tem um única especialidade, atuando de forma direcionada e técnica na solução dos problemas de seus clientes.

No primeiro modelo, encontramos empresas como PWC, Deloitte, Ernest Young e BDO que operam serviços de consultoria principalmente nas áreas de finanças, contabilidade, auditoria e governança de tecnologia da informação para corporações de grande porte. Neste mesmo grupo, também encontramos grandes corporações focadas na melhoria das práticas de operação e gestão de seus clientes como as internacionais Accenture, Genpact, Mackenzie; e a brasileira INDG.

No foco central que a Shift Consulting Ltda. deseja explorar, Pequenas e Médias Empresas (PMEs), encontram-se inúmeras consultorias de pequeno porte, formadas principalmente por associados que atuam em rede e com especialidades complementares. Em nossa pesquisa de mercado, encontramos algumas poucas empresas que atuam em Curitiba e Região Metropolitana com desenvolvimento das lideranças e/ou desenvolvimento de práticas de gestão e rituais corporativos, mas não encontramos um concorrente direto que tenha como seu “core service” uma metodologia específica na reavaliação da cultura organizacional.

4.5. Parcerias

Como estratégia de atuação, a Shift Consulting Ltda. utilizará a rede de contato dos sócios da companhia e formará parcerias com as principais universidades de Curitiba, SEBRAE, FIEP, empresas de eventos de gestão empresarial, consultorias de gestão estratégica e planejamento de negócios como um parceiro viabilizador de resultados. Para tal, este plano de parcerias será analisado de forma mais detalhada no start up da operação da Shift Consulting Ltda.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Estratégia Geral de Marketing

O Plano de Marketing será baseado nos chamados 4P's fundamentais de marketing e devido a restrições financeiras, a Shift utilizará a rede de contatos pessoais e profissionais dos três empreendedores para a construção inicial da marca com potenciais clientes, os quais servirão de referências para consequentes propostas de trabalho e diferenciais competitivos.

5.2. Marketing Mix

5.2..1. Produtos/Serviços

A Shift Consulting Ltda. é uma construtora focada na transformação e desenvolvimento organizacional de PME's através do seguinte portfólio:

a) **Reavaliação da Cultura Organizacional**

Conforme fundamentado e apresentado nas produções científicas sobre a “Trilogia da Cultura de Resultados”, ou você cria e gerencia a sua cultura organizacional ou ela irá gerenciar você e como consequência o seu nível de resultados conquistados. Diante desta premissa, a concepção de uma nova cultura e sua respectiva gestão e otimização, tornou-se papel essencial da alta administração e de todos os líderes; uma das grandes vantagens competitivas das empresas vencedoras. Em geral, a necessidade de reavaliação da cultura da companhia inicia-se quando a performance mercadológica e financeira apresentam sinais claros de descendência e / ou estagnação, potencializados principalmente por movimentos estratégicos e estruturados dos concorrentes, demandando uma revisão profunda, abrangente e rápida do “*mind set e modus operandi*” da empresa, principalmente em relação a “quem somos, porque existimos, o que acreditamos, como fazemos as coisas por aqui e quais são nossos diferenciais”.

Diante deste cenário, surgem inseguranças, dúvidas, velhos paradigmas, rejeições e barreiras para reavaliar a cultura, gerenciar a mudança e vencer o jogo.

Como estudado anteriormente, os 5 Pilares Centrais da Cultura de Resultados que sintetizam esta nova consciência e definem a nova cultura são:

- a) Contrato Ideológico Transparente;
- b) Comunicação Clara de Propósitos e Desdobramento de Metas;
- c) Cultura de Dono com Brilho no Olho;
- d) Austeridade de Gastos e na Execução;
- e) Atração, Desenvolvimento e Reconhecimento dos que Fazem Acontecer.

Somados aos 5 Pilares, a figura abaixo nos ajuda também, ainda que de forma sintética, a descrever a metodologia de implantação da cultura de resultados que garante maior sinergia e integração dos esforços:



Figura 1 - Pirâmide de Resultados

Fonte: (CONNORS, Roger; SMITH, Tom. Elsevier, Bookman, 2011) Modificado.

Observa-se que os fatores que fundamentam a entrega de resultados e que atuam em conjunto são o Ambiente & Experiências, as Crenças & Valores e as Decisões & Ações; todos estruturados dentro de uma relação de causa e efeito que garantem a unicidade e a convergência dos fatores chave de sucesso para o resultado final. Observa-se nesta figura, a primeira quebra de paradigma, visto que a construção das Crenças & Valores que uma organização irá vivenciar e incorporar ao seu DNA Corporativo será consequência do Ambiente & Experiências diárias promovidos e viabilizados pelas lideranças em todos os níveis organizacionais. Ao contrário disto, muitos autores acreditam que a missão, visão e os valores simplesmente estabelecidos serão condutores e norteadores do ambiente da empresa, minimizando a alta responsabilidade dos gestores em criar, fomentar e valorizar o Ambiente & Experiências diárias para construir e fortalecer de forma tangível e coletiva as Crenças & Valores que influenciaram as Decisões & Ações necessárias para entregar resultados crescentes e sustentáveis.

Outro ponto que merece destaque é que na grande maioria das vezes o foco de energia em processos de transformação organizacional está direcionada apenas aos dois primeiros níveis da pirâmide (Resultados e Decisões & Ações), negligenciando os dois pilares estruturais e solidificadores, que fundamentalmente, afetam diretamente a performance de médio e longo prazo. Em síntese, obter-se a conformidade, mas não o compromisso; participação, mas não engajamento e investimento; progresso, mas não a sustentabilidade.

No centro desta engrenagem, está a cultura de responsabilização, ou Cultura de Dono com Brilho nos Olhos, conforme explicado em nosso primeiro projeto. A responsabilização produz resultados maduros, pois os colaboradores assumem seu papel na facilitação da mudança, demonstram a apropriação de “Donos”, desenvolvem a forma de pensar e agir necessários para atingir resultados crescentes e promovem um maior grau de transparência e confiança, impactando diretamente no Ambiente & Experiências; e conseqüentemente nas Crenças & Valores coletivos.

Em síntese, a espiral do resultado inicia-se no processo de construir de forma estratégica o Ambiente & Experiências que promoverão os Valores & Crenças planejados e desejados pela Alta Administração, produzindo Decisões & Ações mais qualificadas e efetivas, entregando por fim os resultados pretendidos pelos acionistas da companhia. Este gerenciamento planejado e sistêmico garantirá vantagens competitivas que acelerarão a constante renovação da cultura organizacional alinhadas aos novos e maiores resultados pretendidos, pois gerenciar a cultura é um processo contínuo e não um evento.

Como novos resultados demandam uma nova cultura, seria muito ingênuo acreditar que a cultura atual irá entregar os novos objetivos e resultados pretendidos. Não que a cultura atual não tenha seu valor, ela teve seu valor para trazer o negócio até o presente momento, mas precisará de uma remodelagem para conduzir o negócio até os novos níveis de resultados, fomentando um novo ciclo de estruturação da Pirâmide de Resultados conforme apresentado abaixo:

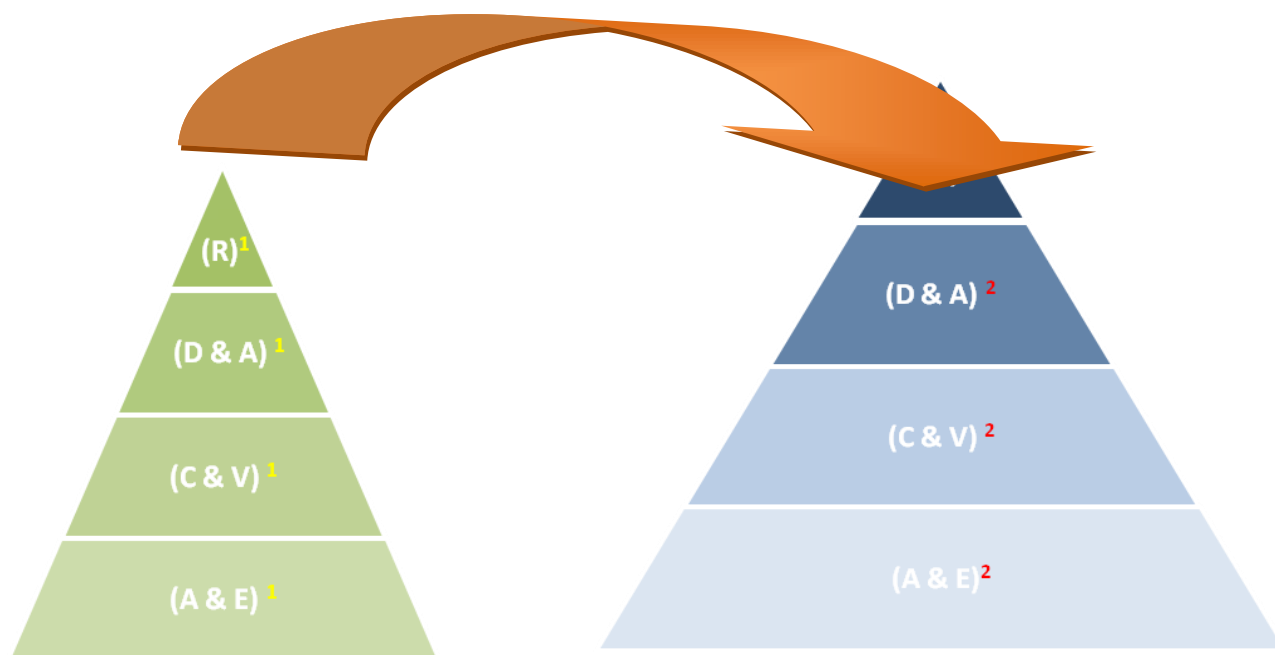


Figura 2 – Transição Pirâmide de Resultados

Fonte: (CONNORS, Roger; SMITH, Tom. Elsevier, Bookman, 2011) Modificado.

Observa-se que os (R)2 são diferentes dos (R)1 demandando a migração de C1 para C2 . Como step inicial, deve-se definir os (R)2 de forma clara e alinhado a estratégia de médio e longo prazo da companhia através de uma declaração formal para todos na organização do que pretende-se alcançar como resultados chaves que proporcionarão a continuidade do negócio. Para acelerar a mudança de cultura, estas metas devem ser desdobradas para todos os níveis da organização, fomentando com que aqueles reflitam como precisarão pensar e agir para produzir os resultados desejados. Este alinhamento e a responsabilização deverão permear todos os níveis da organização, incluindo também a adequação do Ambiente & Experiências, as Crenças & Valores e as Decisões & Ações da Pirâmide de Resultados. Esta convergência e internalização de pensar, sentir e agir acelerará a construção da nova cultura (C)2 , pois todos começaram a ver seus papéis e responsabilidades de um jeito diferente, definindo suas atitudes em função dos resultados que precisam ser alcançados e não em relação a descrição de seus cargos e / ou funções.

Esta implementação e integração da mudança de patamares de resultado, demandará a desconstrução da (C)¹ através da análise de pontos fortes e fracos da cultura atual alinhadas cuidadosamente aos novos desafios e resultados. Posteriormente, a reconstrução de (C)² deverá ser conduzida pelo time de gestão através da definição de (Ambiente & Experiências)², as (Crenças & Valores)² e as (Decisões & Ações)² para posterior integração deste novo “*mind set e modus operandi*” nas estruturas, sistemas, processos, práticas de gestão e rituais corporativos, fomentando e reconhecendo assim as alterações de (C)¹ para (C)² de cada um dos líderes e seus respectivos times de trabalho. Nesta etapa, é fundamental a capacitação da liderança para criar os novos (Ambiente & Experiências)², fortalecendo de forma tangível e coletiva as (Crenças & Valores)² que influenciaram as (Decisões & Ações)² necessárias para entregar os novos resultados.

b) Desenvolvimento das Lideranças

No centro da engrenagem da metodologia Shift está o desenvolvimento das lideranças da companhia, principalmente das novas competências que serão fatores chave de sucesso para a criação do Ambiente e Experiências desejadas conforme apresentado na espiral da Pirâmide de Resultados.

c) Desenvolvimento de Management Models & Best Practices

Com o objetivo de deixar os Cinco Pilares e a Pirâmide de Resultados vivos e integralmente praticados dentro das organizações de alto impacto, um conjunto de práticas de gestão e rituais corporativos devem ser implementados. Esta sistematização, disciplina e gerenciamento efetivo das metodologias garantem uma uniformidade das atitudes em relação à ideologia cultural e potencializam melhorias contínuas nos indicadores chave dos processos de negócio. Conforme exposto anteriormente, esta vivência diária ao longo de toda a cadeia de valor fortalece o modelo mental coletivo do “quem somos, porque existimos, o que acreditamos e

quais são nossos diferenciais”, gerando vantagens competitivas sólidas no médio e longo prazo.

5.2..2. Praça/Localização



Figura 3 - Escritório Shift Consulting Ltda.

A Shift Consulting Ltda. optou estrategicamente por compartilhar um escritório comercial no centro da cidade de Curitiba com o conceito de “coworking”, mitigando os investimentos iniciais (fixos e despesas pré-operacionais), usufruindo da flexibilidade, escalabilidade e toda a infra estrutura de suporte pertinente a este conceito. Neste escritório a companhia terá duas posições, com secretária bilíngue, salas de reunião e um centro de serviço de suporte administrativo com todos os recursos de tecnologia de última geração. A localização favorece também as visitas aos clientes potenciais da cidade e da região metropolitana situados em um raio de até 25 km.

Posteriormente com a evolução do negócio, os sócios estudarão a viabilidade estratégica-financeira de ter um escritório alugado em outra localidade exclusivo para o desenvolvimento das atividades da empresa. Desta forma, os sócios pretendem canalizar os recursos financeiros para o desenvolvimento comercial e da força de trabalho dos associados da Shift.

5.2..3. Promoção

A Shift Consulting Ltda. utilizará de diversas práticas para divulgar sua marca e portfólio de serviços, a saber:

- a) WebSite Interativo;
- b) Redes Sociais;
- c) Press Release Específico;
- d) Mailing List para Clientes Potenciais;
- e) Ligações Consultivas para Clientes Potenciais realizadas pelos Sócios;
- f) Eventos e/ou Palestras Direcionadas.

5.2..4. Preços

Alinhado a sua estratégia comercial e operacional, a Shift realizará um trabalho de diagnóstico inicial conforme segue:

- a) Empresas de Pequeno Porte - 24 horas – R\$150,00/hora
- b) Médio Porte – Até 40 horas – R\$150,00/hora

Após o diagnóstico, a Shift conduzirá o alinhamento das expectativas com a empresa-cliente e definirá os objetivos e recursos para o projeto de consultoria com valor médio/ hora de R\$150,00, negociando descontos para projetos de “construtoria” com duração superior a 200 horas.

Ressalta-se que todos os valores mencionados são livres de impostos aplicáveis ao serviço.

Quando aplicável, as despesas de deslocamento (combustível, pedágio, hotel, aéreo, taxi e refeições) serão faturadas a parte com o acréscimo de impostos e taxa de administração de 10%.

6. PLANO OPERACIONAL

Com o objetivo de atingirmos maiores níveis de satisfação e viabilizarmos melhores resultados sustentáveis para nossos clientes, um Plano Operacional será desenvolvido para cada projeto desenvolvido pela Shift, sempre contemplando a metodologia Shift[®]. Conforme mencionado, sempre será realizado um diagnóstico inicial na empresa-cliente a fim de quantificarmos e qualificarmos a cultura atual, a abertura para a transformação, o potencial da mudança, a estratégia de penetração e a sustentabilidade dos resultados. Desta forma, pretende-se explicitar as principais variáveis de sucesso da “construtoria” e acordar as entregas do projeto com os contratantes.

De uma forma sintética, podem-se definir os seguintes processos chave:

- a) Macro Entendimento da Estratégia e Operação;
- b) Diagnóstico da Cultura Organizacional;
- c) Formatação das Regras do Jogo e Entregas do Projeto;
- d) Comunicação, Execução e Controle Compartilhado;
- e) Consolidação do Projeto;
- f) Transição e Coaching do “*Mind Set e Modus Operandi*”;
- g) Finalização.

6.1. CAPACIDADE PRODUTIVA

Para definirmos a capacidade produtiva da Shift na fase inicial, utilizaremos o volume de horas dos três sócios-consultores disponíveis em um dia útil, ou seja, oito horas de trabalho aplicado para cada profissional, já desconsiderando os deslocamentos e horário de almoço. Adicionalmente, aplicaremos um fator de 30% para trabalhos administrativos dos sócios, conforme segue:

- $8 \text{ horas/dia} * 0,80 = 6,4 \text{ horas/dia por sócio} \times 22 \text{ dias} = 140,8 \text{ horas/mês/sócio}$
- $140,8 \text{ horas/mês por sócio} \times 3 \text{ sócios} = 422,4 \text{ horas/mês}$

Desta forma, a Shift terá uma capacidade inicial de 422,4 horas/mês para trabalhos de consultoria em seus clientes-empresa.

6.2. REMUNERAÇÃO DOS SÓCIOS-CONSULTORES E DEMAIS COLABORADORES

Baseado nas melhores práticas de mercado e na avaliação conjunta dos três sócios, o modelo de remuneração dos sócios adotado será:

- a) Pagamentos de todos os custos e despesas da Shift;
- b) Do saldo remanescente será distribuído conforme segue:
 - i. 15% ao sócio que conquistou o cliente potencial;
 - ii. 70% a todos os sócios;
 - iii. 15% aos colaboradores não-sócios como participação no resultado da companhia, de forma proporcional ao atingimento das metas estipuladas;

6.3. GESTÃO DE PESSOAS

A principal vantagem competitiva da Shift Cosulting Ltda. será a sua cultura organizacional, metodologias de trabalho e como consequência as pessoas que fazem acontecer. Desta forma, os investimentos serão muito agressivos na atração e contratação de perfis alinhados a filosofia e objetivos da companhia; desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e de gestão para o sucesso do projeto de nossos clientes; avaliações de desempenho trimestrais; além de pacotes de remuneração e retenção agressivos e com participação societária na empresa.

No início da curva de crescimento a Shift focará no desenvolvimento de parcerias com Universidades de primeira linha a fim de identificar jovens talentos que sonhem grande e tenham a atitude desejada para assessorar os sócios-consultores nos projetos de transformação organizacional nos clientes-empresa e adquirir as habilidades necessárias para assumir seus próprios projetos ao serem convidados para a sociedade.

Em paralelo, consultores com um grau de experiência maior e orientados a causa, serão convidados a fazer parte da Shift, contribuindo com maturidade no desenvolvimento das “construtorias” e com as respectivas redes de relacionamento. Como resultado global, os sócios da Shift objetivam construir uma equipe heterogênea, multidisciplinar, de alta performance, com brilho no olho pela causa e com atitude para viabilizar os movimentos necessários para o crescimento do negócio.

Em síntese, os sócios acreditam que pessoas motivadas e competentes farão a diferença na expansão da Shift e convergirão esforços para compor o quadro societário da companhia com profissionais de primeira linha.

7. PLANO FINANCEIRO

Nos tópicos posteriores, apresentaremos todas as premissas e principais variáveis econômicas-financeiras projetadas para a Shift Ltda., assim como as demonstrações financeiras e os indicadores de viabilidade do empreendimento, as

quais serão utilizadas no Road Show dos sócios, planejado para o segundo semestre de 2012 para as partes interessadas.

1.1. INVESTIMENTO INICIAL

Conforme mencionado nos Planos de Marketing e Operacional, os sócios da Shift canalizarão os investimentos iniciais para a constituição da nova empresa e para ações multicanais de publicidade e propaganda, principalmente em ambientes virtuais e fóruns dedicados. Devido à estratégia de locação do escritório com o conceito de “coworking”, os investimentos em ativos serão exclusivos em notebooks para realização das atividades profissionais, conforme segue:

INVESTIMENTO INICIAL	
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	Valor
Registro da Empresa	R\$ 1.450,00
Registro de Marcas/Patentes	R\$ 1.000,00
Criação de Logomarca	R\$ 1.300,00
Criação de Website	R\$ 5.100,00
Espaço Publicitário Virtual (Sites de Busca)	R\$ 4.000,00
Divulgação da Marca/Empresa - Redes Sociais	R\$ 2.000,00
Divulgação da Marca/Empresa - Fóruns Dedicados	R\$ 5.000,00
Material de Propaganda	R\$ 10.000,00
TOTAL DAS DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$ 29.850,00
INVESTIMENTOS FIXOS	
Notebook Sócios	R\$ 6.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO	R\$ 6.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 35.850,00

Figura 4 – Investimento Inicial.

1.2. PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

Para projetarmos o faturamento da companhia nos primeiros 5 anos, estudamos diversas combinações de premissas e efetivação de contratos à luz de nossos estudos de mercado, podendo sempre a capacidade instalada da companhia. Abaixo apresentamos as principais variáveis:

- Volume de horas para a Fase de Diagnóstico (Pré-Projeto) em empresas de pequeno porte: 24 horas;
- Volume de horas para a Fase de Diagnóstico (Pré-Projeto) em empresas de médio porte: 40 horas;
- Volume de horas para o Projeto em empresas de pequeno porte: 268 horas;
- Volume de horas para o Projeto em empresas de médio porte: 538 horas;
- Número de Diagnósticos em empresas de pequeno porte no primeiro ano: 7;
- Número de Diagnósticos em empresas de médio porte no primeiro ano: 5;
- Número de Projetos em empresas de pequeno porte no primeiro ano: 4;
- Número de Projetos em empresas de médio porte no primeiro ano: 3;
- Taxa de Conversão de Projetos em empresas de pequeno porte no primeiro ano: 57%;
- Taxa de Conversão de Projetos em empresas de médio porte no primeiro ano: 60%;
- Capacidade instalada no primeiro ano: 5.068 horas ano;
- Valor da hora média: R\$150,00;
- Projeção de Horas Faturadas nos primeiros 5 anos:

Ano	Horas Faturadas	Capacidade Instalada	Taxa de Ocupação
1	3.054	5.064	60,3%
2	4.581	6.744	67,9%
3	6.413	8.424	76,1%
4	8.658	10.128	85,5%
5	10.823	10.128	106,9%

Figura 5 – Horas Faturadas .

- Projeção de Receita Operacional Líquida (ROL):

Ano	Receita Operacional Líquida	
1	R\$	458.100,00
2	R\$	687.150,00
3	R\$	962.010,00
4	R\$	1.298.713,50
5	R\$	1.623.391,88

Figura 6 – Projeção ROL

- Taxas de crescimento projetadas anualmente: Ano2: 50%; Ano3:40%; Ano4: 35% e ano5: 25%

1.3. PROJEÇÃO DE CUSTOS

Os custos foram projetados baseado no Plano Operacional e na Projeção de Faturamento, buscando a crescente relação entre o quadro funcional e o faturamento da companhia conforme segue figura e detalhamentos abaixo:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CUSTOS DOS SERVIÇOS VENDIDOS	R\$ 144.000,00	R\$ 237.310,00	R\$ 330.620,00	R\$ 423.930,00	R\$ 423.930,00
CUSTO DE DEPRECIAÇÃO	R\$ 1.200,00	R\$ 1.600,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00

Figura 7 – Custos Operacionais

- *Ano 1* – Pró Labore de R\$4.000,00 por sócio/mês e depreciação de 12/60 da aquisição de três notebooks no Ano 0;
- *Ano 2* – Pró Labore de R\$4.000,00 por sócio/mês, custo total de um Trainee com salário de R\$3.500,00, depreciação proporcional de três notebooks adquiridos no Ano 0 e outro no ano 2;
- *Ano 3* – Pró Labore de R\$4.000,00 por sócio/mês, custo total de dois Trainees com salário de R\$3.500,00, depreciação proporcional de três notebooks adquiridos no Ano 0, outro no ano 2 e outro no ano 3;

- *Ano 4* – Pró Labore de R\$4.000,00 por sócio/mês, custo total de três Trainees com salário de R\$3.500,00, depreciação proporcional de três notebooks adquiridos no Ano 0, outro no ano 2, ano 3 e ano 4;
- *Ano 5* – Pró Labore de R\$4.000,00 por sócio/mês, custo total de três Trainees com salário de R\$3.500,00, depreciação proporcional de três notebooks adquiridos no Ano 0, outro no ano 2, ano 3 e ano 4;

1.4. PROJEÇÃO DE DESPESAS

As despesas da Shift foram planejadas de acordo com as estratégias definidas, o Modus Operandi descrito no Plano Operacional e a crescente projeção de faturamento conforme apresentado abaixo:

DESPESAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 8.147,00	R\$ 11.596,00	R\$ 14.145,00	R\$ 16.694,00	R\$ 16.694,00
Telefone Celular	R\$ 600,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Placa de Dados 3G	R\$ 387,00	R\$ 516,00	R\$ 645,00	R\$ 774,00	R\$ 774,00
Aluguel Regus - Fixo	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Aluguel Regus - Variável	R\$ 960,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Honorários Advocatícios	R\$ 700,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Treinamentos	R\$ 3.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.250,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Plano de Saúde	R\$ 750,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
DESPESAS DE MARKETING	R\$ 8.410,00	R\$ 9.810,00	R\$ 11.210,00	R\$ 12.610,00	R\$ 12.610,00
Hospedagem do Website	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00
Desenvolvimento nas Redes Sociais	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Eventos / Palestras	R\$ 2.100,00	R\$ 2.800,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Representações Comerciais	R\$ 2.100,00	R\$ 2.800,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas de Viagem - Promoção comercial	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
TOTAL DESPESAS	R\$ 16.557,00	R\$ 21.406,00	R\$ 25.355,00	R\$ 29.304,00	R\$ 29.304,00
<i>Crescimento Anual das Despesas</i>		<i>1,29</i>	<i>1,18</i>	<i>1,16</i>	<i>1,00</i>

Figura 8 – Despesas Operacionais

1.5. DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Para facilitar o entendimento de todas as variáveis econômicas do novo empreendimento, estruturamos a DRE conforme apresentada abaixo:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	514.719	772.079	1.080.910	1.459.229	1.824.036
IMPOSTOS	56.619	84.929	118.900	160.515	200.644
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	458.100	687.150	962.010	1.298.714	1.623.392
<i>VARIAÇÃO DA RECEITA</i>	-	50%	40%	35%	25%
CUSTOS DOS SERVIÇOS VENDIDOS	144.000	237.310	330.620	423.930	423.930
CUSTO DE DEPRECIAÇÃO	1.200	1.600	2.000	2.400	2.400
LUCRO BRUTO	312.900	448.240	629.390	872.384	1.197.062
<i>MARGEM BRUTA</i>	68%	65%	65%	67%	74%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	97.764	139.152	169.740	169.740	169.740
DESPEAS DE MARKETING	100.920	117.720	134.520	134.520	134.520
DESPEAS FINANCEIRAS	-	-	-	-	-
PROVISÃO DEVEDORES DUVIDOSOS	11.453	17.179	24.050	32.468	40.585
LUCRO OPERACIONAL	101.564	172.589	299.080	533.256	849.817
<i>MARGEM OPERACIONAL</i>	22%	25%	31%	41%	52%
RECEITAS/DESPEAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DO IR/CSLL	101.564	172.589	299.080	533.256	849.817
IMPOSTOS DE RENDA	50.957	85.701	139.437	214.507	300.966
LUCRO LÍQUIDO	50.606	86.889	159.642	318.749	548.851
PLR (15%)		13.033	23.946	47.812	82.328
LUCRO A DISTRIBUIR	50.606	73.855	135.696	270.937	466.523
<i>MARGEM LÍQUIDA</i>	11%	11%	14%	21%	29%

Figura 9 – DRE

1.6. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Conforme apresentado nos itens 6.2 e 6.3, uma das estratégias da Shift é remunerar de forma variável e agressiva seus colaboradores conforme resultados atingidos pela empresa anualmente. Abaixo apresentamos que o PLR pode variar de 2,99 a 5,15 salários nos primeiros cinco anos:

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PLR	R\$ 13.033,28	R\$ 23.946,35	R\$ 47.812,36	R\$ 82.327,68
PLR/Per Capita	R\$ 13.033,28	R\$ 11.973,18	R\$ 15.937,45	R\$ 20.581,92
Múltiplos Salariais	3,26	2,99	3,98	5,15

Figura 10 – PLR

1.7. DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA E INDICADORES DE VIABILIDADE DO PROJETO

Abaixo apresentamos o Fluxo de Caixa da Shift baseado na premissa que em média 89% do faturamento anual (competência) têm efeito caixa no mesmo período conforme demonstra a figura abaixo:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido (DRE)		50.606	86.889	159.642	318.749	548.851
(-) 11% de ROB não recebido no período		5.567	9.558	17.561	35.062	60.374
(=) Subtotal		45.040	77.331	142.082	283.687	488.478
(+) 11% de ROB recebido no período subsequente		-	7.846	14.416	25.846	47.818
(-) PLR pago		-	13.033	23.946	47.812	82.328
(+) Depreciação período		1.200	1.600	2.000	2.400	2.400
(=) Fluxo Caixa Líquido	- 35.850	46.240	73.744	134.551	264.121	516.742

Figura 11 – Fluxo de Caixa

Os indicadores de viabilidade do projeto demonstrados abaixo mostraram-se muito atrativos, principalmente devido a:

- Baixo nível de investimento inicial;
- Os sócios exercerão também a função de consultores da Shift, minimizando os custos dos serviços vendidos com pró-labores de R\$4.000,00 por mês/sócio;
- Baixa estrutura de custo e despesa necessária para o suporte ao crescimento do negócio devido a estratégia de “coworking office”;

- d) Característica da alavancagem do segmento de prestação de serviços;

INDICADORES DE VIABILIDADE DO PROJETO			
<i>TMA</i>	17%	20%	25%
<i>TIR</i>	192%	192%	192%
<i>VPL</i>	R\$ 442.898,36	R\$ 388.999,10	R\$ 315.789,96
<i>VP</i>	R\$ 478.748,36	R\$ 424.849,10	R\$ 351.639,96

Figura 12 – Indicadores de Viabilidade do Projeto

Para efeito de análise, aumentamos a remuneração dos sócios para R\$7.500,00, mais próxima do custo de oportunidade atual. Dentro deste cenário, a TIR ficou em 15,8%.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste projeto nos baseamos nas três produções científicas realizadas nos Fóruns da FGV, em pesquisas mercadológicas e nos conceitos fundamentais de análise de investimentos em projetos empresariais. Acreditamos que existem grandes oportunidades para o desenvolvimento da Shift, principalmente no middle market de Curitiba e Região Metropolitana, devido a sua proposta de valor e diferenciais competitivos sumarizados neste trabalho.

Os Planos de Marketing Operacional nos ajudaram a exercitar alguns modelos de segmentação e posicionamento da empresa, estratégias de penetração e o Modus Operandi que entregará os resultados pretendidos no Plano Financeiro. Ressalta-se que a viabilidade econômica e financeira da SHIFT Consulting Ltda. apresentada neste trabalho foram muito favoráveis devido à modelagem do negócio realizada pelos sócios-consultores e a estrutura de capital própria. Dentro deste contexto, aplicamos algumas práticas de análise de cenário e sensibilidade, as quais se mostraram pouco relevantes devido a alta margem da operação.

Por fim, podemos concluir que a start up da Shift Consulting Ltda. deverá contemplar um estudo mercadológico mais amplo e profundo, incluindo pesquisas sistêmicas e qualitativas com empresas parceiras de entidades locais a fim de analisar outras variáveis críticas não contempladas no escopo deste trabalho.

APÊNDICE

Eduardo Javarotto

A Shift Consulting Ltda. nasceu baseada na experiência corporativa dos sócios em empresas nacionais e multinacionais de diferentes segmentos econômicos que acreditam na estreita e forte correlação entre a gestão planejada, sistematizada e entusiasmada da cultura organizacional com a robustez dos resultados mercadológicos, moral, econômico e financeiro conquistados ao longo do tempo.

Esta crença foi o ponto de partida para o desenvolvimento das três produções científicas “Trilogia da Cultura de Resultados: Moral, Econômico e Financeiro” apresentadas nos Fóruns da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde foram abordados o processo de concepção do modelo da cultura de alto desempenho, assim como os valores, crenças, dogmas e a visão que nortearam a estruturação dos Cinco Pilares Centrais da Ideologia Organizacional: a) Contrato Ideológico Transparente; b) Comunicação Clara de Propósitos e Desdobramento de Metas; c) Cultura de Dono com Brilho no Olho; d) Austeridade de Gastos e na Execução; e) Atração, Desenvolvimento e Reconhecimento dos que Fazem Acontecer.

Adicionalmente, descrevemos e analisamos criticamente as práticas de gestão e rituais corporativos, em especial da América Latina Logística (ALL) e AMBEV, que garantem a unicidade do sentir, pensar e agir de sua força de trabalho ao longo de toda a cadeia de valor. Fundamentamos que este modelo mental coletivo do “quem somos, porque existimos, o que acreditamos e quais são nossos diferenciais”, geram sólidas vantagens competitivas no médio e longo prazo.

E por fim, com o objetivo de fechar a Trilogia, descrevemos a metodologia recomendada para a implantação, integração e consolidação da Cultura de Resultados - Moral, Econômico e Financeiro - em empresas de pequeno e médio porte. Acreditamos que desta forma nossos leitores estariam instrumentalizados com todo o histórico; desde a concepção do modelo, os conceitos estruturais, os fundamentos, os métodos e as práticas de gestão; inúmeros cases reais e

indicadores de resultados sólidos e crescentes que explicitam o efeito potencializador da reavaliação da cultura das empresas.

Os desenvolvimentos destes trabalhos nos deram a certeza que deveríamos nos aventurar ainda mais neste universo de aprendizado e dentro deste mind set elaboramos o presente Plano de Negócio, com foco inicial no middle market de Curitiba e Região Metropolitana.

Os Planos de Marketing Operacional nos ajudaram a exercitar alguns modelos de segmentação e posicionamento da empresa, estratégias de penetração e o Modus Operandi que entregará os resultados pretendidos no Plano Financeiro. Ressalta-se que a viabilidade econômica e financeira da SHIFT Consulting Ltda. apresentada neste trabalho foram muito favoráveis devido à modelagem do negócio realizada pelos sócios-consultores e a estrutura de capital própria. Dentro deste contexto, aplicamos algumas práticas de análise de cenário e sensibilidade, as quais se mostraram pouco relevantes devido a alta margem da operação.

Por fim, podemos concluir que a start up da Shift Consulting Ltda. deverá contemplar um estudo mercadológico mais amplo e profundo, incluindo pesquisas sistêmicas e qualitativas com empresas parceiras de entidades locais a fim de analisar outras variáveis críticas não contempladas no escopo deste trabalho.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a Cultura de Sua Empresa e Vença o Jogo:** por que criar uma cultura organizacional com base em responsabilidades produz resultados excepcionais. Rio de Janeiro: Elsevier, Bookman, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Empreendedor Endeavor. **Como Fazer uma Empresa dar Certo em um País Incerto.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JILL, Collis; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração:** Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

JOHANN, Sílvio Luiz **Gestão da Cultura Corporativa.** Ed. Saraiva, 2004

Revista Exame, Ano 45, Nº 16, Edição 999 – 7 de Setembro de 2011

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, R. Org. **Mudança organizacional, Aprofundando temas atuais em Administração de Empresas.** Ed. Atlas, 1995.

ALL: <http://www.all-logistica.com/port/index.htm>

AMBEV: <http://www.ambev.com.br/pt-br>

FIEP: <http://www.fiepr.org.br/>

Guia do Investidor 2011 – Curitiba

<http://www.agenciacuritiba.com.br/publico/conteudo.aspx?codigo=109>

APÊNDICE

Michelle Kovalski

A construção das três produções científicas “Trilogia da Cultura” inspirou a criação da consultoria SHIFT Consulting Ltda, voltada às empresas que tem por objetivo a reconstrução do seu modelo de cultura de alto desempenho, bem como valores, crenças e a visão que abrange a estrutura dos cinco pilares: a) contrato ideológico transparente, b) comunicação clara de propósitos e desdobramento de metas, c) cultura de dono com brilho no olho, d) austeridade de gastos e na execução e e) atração, desenvolvimento e reconhecimento dos que fazem acontecer.

Adicionando aos cinco pilares, a figura abaixo nos auxilia a expor, ainda que de forma sintética, a metodologia de implantação da cultura de resultados que assegura maior sinergia e integração dos esforços.



Fonte: (CONNORS, Roger; SMITH, Tom. Elsevier, Bookman, 2011) Modificado.

O foco da SHIFT Consulting Ltda são empresas de pequeno e médio porte, com faturamento entre R\$ 30 milhões e R\$ 150 milhões, localizadas em Curitiba e Região Metropolitana, que estejam em momentos de forte transformação de seu negócio nas perspectivas mercadológica, operacional e humana, e que tenham abertura para pensar e agir de forma diferente.

Na fase inicial do trabalho será feito entrevistas com os principais gestores da empresa-cliente, onde teremos um primeiro diagnóstico a fim de quantificarmos e

qualificarmos a cultura atual, a abertura para a transformação, o potencial de mudança, a estratégia de penetração e a sustentabilidade dos resultados.

A metodologia SHIFT tem como serviço agregado e exclusivo: reavaliação da cultura organizacional, desenvolvimento das lideranças e desenvolvimento de management models & best practices. Em nossa pesquisa de mercado, não encontramos nenhum concorrente direto que tenha como seu “core service” uma metodologia específica na reavaliação da cultura organizacional.

Na início da consultoria, contaremos com o volume de horas dos três sócios-consultores em um dia útil. Assim nossa capacidade inicial é de 422,4 horas/mês para trabalhos de consultoria em seus clientes-empresa. No primeiro momento da curva de crescimento da Shift, focaremos no desenvolvimento de parcerias com universidades de primeira linha a fim de detectar jovens talentos que sonhem grande e tenham a atitude desejada para assessorar os sócios-consultores nos projetos de transformação organizacional, e conquistar as habilidades necessárias para assumir seus próprios projetos ao serem convidados para a sociedade. Em síntese, os sócios crêem que pessoas motivadas e competentes farão a diferença na expansão da Shift e convergirão esforços para compor o quadro societário da companhia com profissionais de primeira linha.

Outra prudência que se teve foi em relação ao aporte de capital inicial que deve ser feito pelos investidores. O valor do investimento inicial ficou definido em R\$ 35.850 cotizados em três partes iguais entre os sócios. Devido à estratégia de locação do escritório com o conceito de “coworking”, os investimentos em ativos serão exclusivos em notebooks para realização das atividades profissionais. Fizemos a projeção para os próximos cinco anos, onde teremos uma margem líquida no primeiro ano de 11%, a projeção de crescimento no faturamento é de 50% no ano 2, 40% no ano 3, 35% no ano 4 e 25% no ano 5, com esses crescimentos a margem líquida se mantém no ano 2 em 11%, passa a ser de 14% no ano 3, 21% no ano 4 e de 29% no ano 5.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	514.719	772.079	1.080.910	1.459.229	1.824.036
IMPOSTOS	56.619	84.929	118.900	160.515	200.644
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	458.100	687.150	962.010	1.298.714	1.623.392
<i>VARIAÇÃO DA RECEITA</i>	-	50%	40%	35%	25%
CUSTOS DOS SERVIÇOS VENDIDOS	144.000	237.310	330.620	423.930	423.930
CUSTO DE DEPRECIACÃO	1.200	1.600	2.000	2.400	2.400
LUCRO BRUTO	312.900	448.240	629.390	872.384	1.197.062
<i>MARGEM BRUTA</i>	68%	65%	65%	67%	74%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	97.764	139.152	169.740	169.740	169.740
DESPEAS DE MARKETING	100.920	117.720	134.520	134.520	134.520
DESPEAS FINANCEIRAS	-	-	-	-	-
PROVISÃO DEVEDORES DUVIDOSOS	11.453	17.179	24.050	32.468	40.585
LUCRO OPERACIONAL	101.564	172.589	299.080	533.256	849.817
<i>MARGEM OPERACIONAL</i>	22%	25%	31%	41%	52%
RECEITAS/DESPEAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DO IR/CSLL	101.564	172.589	299.080	533.256	849.817
IMPOSTOS DE RENDA	50.957	85.701	139.437	214.507	300.966
LUCRO LÍQUIDO	50.606	86.889	159.642	318.749	548.851
PLR (15%)		13.033	23.946	47.812	82.328
LUCRO A DISTRIBUIR	50.606	73.855	135.696	270.937	466.523
<i>MARGEM LÍQUIDA</i>	11%	11%	14%	21%	29%

A partir do 2º ano, uma das estratégias da SHIFT é trabalhar com remuneração variável e agressiva para seus colaboradores, conforme resultados atingidos pela empresa anualmente. Abaixo um resumo do projetado para os próximos cinco anos, onde a participação nos lucros e resultados pode variar de 2,99 a 5,15 salários.

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PLR	R\$ 13.033,28	R\$ 23.946,35	R\$ 47.812,36	R\$ 82.327,68
PLR/Per Capita	R\$ 13.033,28	R\$ 11.973,18	R\$ 15.937,45	R\$ 20.581,92
Múltiplos Salariais	3,26	2,99	3,98	5,15

Pra fluxo de caixa, baseado na premissa que em média 89% do faturamento anual tem efeito caixa no mesmo período, temos:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido (DRE)		50.606	86.889	159.642	318.749	548.851
(-) 11% de ROB não recebido no período		5.567	9.558	17.561	35.062	60.374
(=)Subtotal		45.040	77.331	142.082	283.687	488.478
(+)11% de ROB recebido no período subsequente		-	7.846	14.416	25.846	47.818
(-) PLR pago		-	13.033	23.946	47.812	82.328
(+) Depreciação período		1.200	1.600	2.000	2.400	2.400
(=) Fluxo Caixa Líquido	- 35.850	46.240	73.744	134.551	264.121	516.742

Os indicadores de viabilidade se mostram atrativos, principalmente devido:

- Baixo nível de investimento inicial;
- Os sócios exercerão também a função de consultores da SHIFT, minimizando os custos dos serviços vendidos com pró-labores de R\$ 4.000 por mês/sócio;
- Baixa estrutura de custo e despesa necessária para o suporte ao crescimento do negócio devido a estratégia de “coworking office”;
- Característica da alavancagem do segmento de prestação de serviços.

INDICADORES DE VIABILIDADE DO PROJETO			
<i>TMA</i>	17%	20%	25%
<i>TIR</i>	192%	192%	192%
<i>VPL</i>	R\$ 442.898,36	R\$ 388.999,10	R\$ 315.789,96
<i>VP</i>	R\$ 478.748,36	R\$ 424.849,10	R\$ 351.639,96

CONCEITOS CENTRAIS E ESTRUTURA COWORKING ALAVANCANDO O RESULTADO

Fernando Casseb Lois

Após a imersão nos trabalhos desenvolvidos durante o presente Curso de MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria da FGV, os quais foram denominados “Trilogia da Cultura de Resultados”, e por meio da análise do segmento de empresas de consultoria empresarial voltadas ao desenvolvimento de cultura organizacional, avaliamos que havia uma oportunidade a ser explorada, uma lacuna no mercado, já que as empresas existentes focam seus trabalhos apenas em grandes empresas, deixando o mercado de pequenas e médias empresas carente de tais serviços. Em nossa pesquisa de mercado, não encontramos nenhum concorrente direto que tenha como seu “core service” uma metodologia específica na “reavaliação” da cultura organizacional.

Desta forma nossa análise tinha como objetivo mensurar a viabilidade da criação de uma consultoria que viesse única e exclusivamente atender este nicho de mercado (faturamento anual entre R\$ 30 e 150 milhões) na região de Curitiba, tendo como principal atrativo uma implantação rápida e de custo acessível a pequenas e médias empresas.

Para esta implantação rápida, o pacote seria constituído de um mapeamento inicial por meio de entrevistas com os principais gestores, nas quais identificaríamos o “DNA” da companhia, estrutura cultural atual e grau de comprometimento da administração e quão suscetível a mudança a administração estaria. Após este mapeamento inicial, será dado início ao processo de “reavaliação”, o qual será guiado e sustentado pelos 5 pilares da Cultura de Resultados, os quais são (i) Contrato Ideológico Transparente, (ii) Comunicação Clara de Propósitos e Desdobramento de Metas, (iii) Cultura de Dono com Brilho no Olho, (iv) Austeridade de Gastos e na Execução e por fim e o principal fator de sustentabilidade da cultura (v) Atração, Desenvolvimento e Reconhecimento dos que Fazem Acontecer.

Definimos as etapas deste desenvolvimento, de forma sumária, em 7 etapas, as quais seguem:

- a) Macro Entendimento da Estratégia e Operação;
- b) Diagnóstico da Cultura Organizacional;

- c) Formatação das Regras do Jogo e Entregas do Projeto;
- d) Comunicação, Execução e Controle Compartilhado;
- e) Consolidação do Projeto;
- f) Transição e Coaching do “*Mind Set e Modus Operandi*”;
- g) Finalização.

Como principal estratégia de divulgação e introdução do conceito Shift no mercado, buscaremos o estabelecimento de parcerias com as grandes universidades de Curitiba, assim como SEBRAE, FIEP, empresas de eventos de gestão empresarial, consultorias de gestão estratégica. Este seria o primeiro contato comercial da empresa, já vislumbrando um cenário de futuras contratações e parcerias comerciais.

Estrutura “*co-working*” promove baixo investimento inicial

Esta estratégia torna viável o início da companhia sem grandes sacrifícios pelos três sócios. Conforme demonstrado, os gastos iniciais seriam:

INVESTIMENTO INICIAL	
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	Valor
Registro da Empresa	R\$ 1.450,00
Registro de Marcas/Patentes	R\$ 1.000,00
Criação de Logomarca	R\$ 1.300,00
Criação de Website	R\$ 5.100,00
Espaço Publicitário Virtual (Sites de Busca)	R\$ 4.000,00
Divulgação da Marca/Empresa - Redes Sociais	R\$ 2.000,00
Divulgação da Marca/Empresa - Fóruns Dedicados	R\$ 5.000,00
Material de Propaganda	R\$ 10.000,00
TOTAL DAS DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$ 29.850,00
INVESTIMENTOS FIXOS	
Notebook Sócios	R\$ 6.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO	R\$ 6.000,00
TOTAL DO INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 35.850,00

Da
mes
ma
form
a,
fato
impo
rtant
e
defin
ido

entre os três sócios é que inicialmente contaremos apenas com o trabalho de nós três, sendo a remuneração individual apenas um baixo pró-labore de R\$ 4 mil mensais.

Nossa capacidade instalada *versus* horas faturadas projetadas seria da seguinte forma nos 5 primeiros anos:

Horas Faturadas

Ano	Horas Faturadas	Capacidade Instalada	Taxa de Ocupação
1	3.054	5.064	60,3%
2	4.581	6.744	67,9%
3	6.413	8.424	76,1%
4	8.658	10.128	85,5%
5	10.823	10.128	106,9%

Nas
proj
eçõ
es
esta

belecidas, obtivemos um retorno muito satisfatório frente ao valor investido pelo sócio

conforme

demonstra

do abaixo

nas

tabelas de

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro Líquido (DRE)		50.606	86.889	159.642	318.749	548.851
(-) 11% de ROB não recebido no período		5.567	9.558	17.561	35.062	60.374
(=) Subtotal		45.040	77.331	142.082	283.687	488.478
(+) 11% de ROB recebido no período subsequente		-	7.846	14.416	25.846	47.818
(-) PLR pago		-	13.033	23.946	47.812	82.328
(+) Depreciação período		1.200	1.600	2.000	2.400	2.400
(=) Fluxo Caixa Líquido	- 35.850	46.240	73.744	134.551	264.121	516.742

Fluxo de Caixa e Indicadores de Viabilidade, porém uma análise mais aprofundada do mercado deverá ser realizada, pela especificidade do *core service* da empresa.

Fluxo de Caixa

Indicadores de Viabilidade do Projeto

INDICADORES DE VIABILIDADE DO PROJETO			
TMA	17%	20%	25%
TIR	192%	192%	192%
VPL	R\$ 442.898,36	R\$ 388.999,10	R\$ 315.789,96
VP	R\$ 478.748,36	R\$ 424.849,10	R\$ 351.639,96

Um fator de grande relevância que deveremos considerar antes da efetivação do *startup* do empreendimento, é a inclusão do custo de oportunidade pela abdicação de nossas carreiras profissionais neste momento.

Este fator poderia ser impeditivo aos sócios se estivéssemos em uma posição cujo cargo e respectiva remuneração fosse de grande expressão.

De qualquer forma acreditamos que o aprendizado no dia a dia, no desenvolvimento de projetos de “reavaliação” cultural junto a clientes motivados e abertos às mudanças proporcionadas pela cultura de resultados sem dúvida nos instiga e nos motiva a dar continuidade no projeto relatado.

ANEXO I

GUIA DO INVESTIDOR 2011



Guia do Investidor

Informações Socioeconômicas

Curitiba 2011



