

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

LETICIA RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS
DRIVE - GESTORA TERCEIRADA
CENTRO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS-T

CURITIBA-PR
2012

LETICIA RIBEIRO

PLANO DE NEGÓCIOS - DRIVE - GESTORA TERCEIRADA
CENTRO DE SERVIÇOS TERCERIZADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria turma 2/2012, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Osvaldo Malta Callegari

CURITIBA-PR
2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA.

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Plano de Negócios – Drive - Gestora Terceirizada CST”

elaborado por Letícia Ribeiro.

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador

Oswaldo Malta Callegari

Professor orientador

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Letícia Ribeiro, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 20/06/2011 a 18/12/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócios – Drive - Gestora Terceirizada” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 05 de dezembro de 2012.

Letícia Ribeiro

“Se alguém disser que empreender é coisa do passado e que as oportunidades não são as mesmas como antigamente isso é uma mentira. Nunca houve tantas oportunidades para empreender como dos dias de hoje. A nossa sociedade está cada vez mais sofisticada; e esta sofisticação que gera mais oportunidades de negócio.”

O fundador e CEO da Localiza, Salim Mattar

Todo empreendedor começa do zero. Buscar conhecimento é muito importante, mas se não for aplicado não gera resultados. Para uma gestão empreendedora não é suficiente a dedicação e trabalho, precisa de sangue frio e conhecimento

Edivan Costa, fundador da SEDI

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o Plano de Negócio de uma empresa prestadora de serviços de gestão. O modelo foi idealizado com bases nos Centros de Serviços Terceirizados – CST. Nesse caso, adaptado para proporcionar os mesmos benefícios para Micro e Pequenas Empresas. Proporcionando a essas, a um custo baixo, fazerem gestão profissionalizada e assertiva. Entendemos o conceito e modelos dos CSTs; analisamos os resultados alcançados por cases implantados em grandes empresas. Esses centros de serviços, geralmente, são destinados a grandes grupos empresariais. Quanto a prestar esse serviço da central de serviços para micro e pequenas empresas trata-se de uma ideia inovadora e, mais que isso, uma ótima oportunidade de mercado gerando sustentabilidade para as MPEs. O plano de negócio detalha a estrutura e os serviços prestados. Aplica os conceitos contábeis e apresenta resultados sobre o estudo da viabilidade econômica. Simulação de três cenários de econômicos: conservador, pessimista e otimista. O trabalho é pautado pelos fundamentos teóricos da administração da ciência da administração de empresas.

PALAVRAS-CHAVE: csc, centro de serviços terceirizados, cst terceirizado, gerir pequenas e médias empresas, shared service centers.

ABSTRACT

The objective of this work is to present the Business Plan of a company providing management services. The model was designed with shared services centers – CSC. In this case, adapted to provide the same benefits for micro and small businesses. Providing these, a low cost, professional management and assertive. We understand the concept and models of CSTs; have reviewed the results achieved by cases deployed in large enterprises. These service centers are generally intended for large business groups. How to provide this service center service to micro and small enterprises it is an innovative idea and, more than that, a great marketing opportunity generating sustainability for the MEPs. The business plan details the structure and the services provided. Apply accounting concepts and presents results on the study of economic feasibility. Simulation of three economic scenarios: conservative, pessimistic and optimistic. The work is guided by the theoretical foundations of the science of business administration.

KEYWORDS: csc, shared services center, cst outsourced, managing small and medium enterprises, shared service centers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MISSÃO	20
FIGURA 2 - VISÃO	20
FIGURA 3 - VALORES.....	20
FIGURA 4 – CONCEITO DA MATRIZ SWOT	21
FIGURA 5 – SÍNTESE DOS CRUZAMENTOS DA SWOT.....	22
FIGURA 6 – SWOT - VISÃO GERAL E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	23
FIGURA 7 - APLICAÇÃO DA SWOT NO NEGÓCIO DRIVE – GESTORA TERCEIRIZADA.....	23
FIGURA 8 – CICLO PDCA.....	39
FIGURA 9 – LAYOUT INICIAL MODELO AMBIENTE DE TRABALHO ABERTO.....	41
FIGURA 10 – METODOLOGIA DE TRABALHO	46
FIGURA 11 – MODELAGEM DE SISTEMA JFINANCAS (PLANEJAMENTO).....	67
FIGURA 12 – MODELAGEM DO QLIKVIEW	68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE EM TERCEIRIZAR.....	37
GRÁFICO 2 – RESULTADO PESQUISA – INTERESSE PELOS SERVIÇOS.....	38
GRÁFICO 3 – RESULTADO PESQUISA – ATRATIVIDADE EM VENDAS	38
GRÁFICO 4 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO – EVOLUÇÃO ANO 1 A 5	75
GRÁFICO 5 – FATURAMENTO X TEMPO OPERACIONAL.....	75
GRÁFICO 6 - FATURAMENTO EVENTO E MENSAL – EVOLUÇÃO MÊS A MÊS ANO 1.....	76
GRÁFICO 7 – FATURAMENTO TOTAL – EVOLUÇÃO 12 PRIMEIROS MESES	76
GRÁFICO 11 – TURNOVER.....	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO LUCRO PRESUMIDO X REAL.....	32
TABELA 2 – CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS	33
TABELA 3 – QUADRO DE PESSOAL	42
TABELA 4 – ENCARGOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS	43
TABELA 5 – COMISSÕES % S/ SERVIÇOS VENDIDOS	43
TABELA 6 – PLANILHA DE INFODIAGNOSTICO	63
TABELA 7 – PREÇO DOS SERVIÇOS AVULSOS E PARCERIAS	65
TABELA 8 – PREÇO DOS SERVIÇOS VENDAS DIRETAS.....	65
TABELA 9 – INVESTIMENTOS INICIAIS (DESCRIÇÃO E R\$).....	70
TABELA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO	70
TABELA 11 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS	71
TABELA 12 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS – DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO.....	71
TABELA 13 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL + ENCARGOS	72
TABELA 14 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL - COMISSÕES	72
TABELA 15 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - MENSAL.....	73
TABELA 16 – EVOLUÇÃO VENDA DOS SERVIÇOS - ANO	74
TABELA 17 – DRE - CENÁRIO CONSERVADOR	77
TABELA 18 – DRE - CENÁRIO OTIMISTA	78
TABELA 19 – DRE - CENÁRIO PESSIMISTA.....	78
TABELA 20 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO CONSERVADOR.....	79
TABELA 21 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA	80
TABELA 22 – FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA.....	80
TABELA 23 – RETORNO DO INVESTIMENTO - POR CENÁRIOS	82
TABELA 24 – PONTO DE EQUILÍBRIO – POR CENÁRIOS.....	84
TABELA 25 – GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL - POR CENÁRIOS	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

TI – Tecnologia da Informação

CST – Centro de Serviços Terceirizados

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

Sr – Senior

Jr – Junior

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

CS – Contribuição Social

IR – Imposto de Renda

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	16
1. O NEGÓCIO.....	16
1.1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	16
1.2. A GESTÃO E FONTE DE RECURSO.....	17
1.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	19
1.4. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	21
1.5. CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA (REGISTROS)	24
1.6. FORMA JURÍDICA.....	28
1.7. ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	31
2. O MERCADO	33
2.1. CONHECENDO O MERCADO A SER EXPLORADO (COMÉRCIO)	33
2.2. METODOLOGIA DE PESQUISA DE MERCADO.....	36
2.3. CONQUISTANDO O MERCADO – DIFERENCIAL NOSSOS SERVIÇOS.....	39
PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ECONÔMICO.....	41
3. ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	41
3.1. LOCALIZAÇÃO, LAYOUT E INVESTIMENTOS.....	41
3.2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	42
3.3. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	44
4. PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO	47
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	47
4.2. ESPECIFICAÇÃO DOS PACOTES DE SERVIÇOS	52
4.3. ESTRATÉGIA: VENDA E MARKETING	59
4.4. PLANO DE VENDAS DOS SERVIÇOS	64
4.5. PARCERIAS ESTRATÉGICAS	66
5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	70
5.1. INVESTIMENTOS INICIAIS.....	70
5.2. DESPESAS ADMINISTRATIVAS - OPERACIONAIS	71

5.3. <i>DESPESAS ADMINISTRATIVAS – GASTOS C/ PESSOAL</i>	71
5.4. <i>PROJEÇÃO DE FATURAMENTO</i>	73
5.5. <i>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</i>	77
5.6. <i>FLUXO DE CAIXA</i>	79
6. <i>ANÁLISE DO PROJETO EM CENÁRIOS</i>	81
6.1. <i>RETORNO SOBRE INVESTIMENTO</i>	81
6.2. <i>PONTO DE EQUILÍBRIO</i>	83
6.3. <i>GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL</i>	85
CONCLUSÃO	86
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE - TURNOVER por Letícia Ribeiro	90
ANEXOS I – Pesquisa Aplicada	95
ANEXOS II – Código Civil art. 997 a 1.038 SS.....	97

Art. 1.036. Ocorrida a dissolução, cumpre aos administradores providenciar imediatamente a investidura do liquidante, e restringir a gestão própria aos negócios inadiáveis, vedadas novas operações, pelas quais responderão solidária e ilimitadamente.

Parágrafo único. Dissolvida de pleno direito a sociedade, pode o sócio requerer, desde logo, a liquidação judicial.

Art. 1.037. Ocorrendo a hipótese prevista no inciso V do art. 1.033, o Ministério Público, tão logo lhe comunique a autoridade competente, promoverá a liquidação judicial da sociedade, se os administradores não o tiverem feito nos trinta dias seguintes à perda da autorização, ou se o sócio não houver exercido a faculdade assegurada no parágrafo único do artigo antecedente.

Parágrafo único. Caso o Ministério Público não promova a liquidação judicial da sociedade nos quinze dias subseqüentes ao recebimento da comunicação, a autoridade competente para conceder a autorização nomeará interventor com poderes para requerer a medida e administrar a sociedade até que seja nomeado o liquidante.

Art. 1.038. Se não estiver designado no contrato social, o liquidante será eleito por deliberação dos sócios, podendo a escolha recair em pessoa estranha à sociedade.

§ 1º O liquidante pode ser destituído, a todo tempo:

I - se eleito pela forma prevista neste artigo, mediante deliberação dos sócios;

II - em qualquer caso, por via judicial, a requerimento de um ou mais sócios, ocorrendo justa causa.

§ 2º A liquidação da sociedade se processa de conformidade com o disposto no Capítulo IX, deste Subtítulo.