



ALAN PABLO RIBEIRO

CONSULTORIA EM GESTÃO INDUSTRIAL E EXCELÊNCIA OPERACIONAL

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Consultoria em Gestão Industrial e Excelência Operacional**, elaborado por Alan Pablo Ribeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de junho de 2018.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Alan Ribeiro Consulting, representada neste documento pelo Sr.(a) Alan Pablo Ribeiro, diretor sócio proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Consultoria em Gestão Industrial e Excelência Operacional, realizados pelo aluno Alan Pablo Ribeiro, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, junho de 2018.

Diretor

Alan Ribeiro Consulting

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alan Pablo Ribeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 3/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 01/05/2016 a 07/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Consultoria em Gestão Industrial e Excelência Operacional, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de Junho de 2018.

Alan Pablo Ribeiro

“Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso às pessoas que acreditaram no meu potencial, meu pai Seu Muricy Ribeiro (in memoriam), minha esposa Marina e todos meus gerentes e colegas de trabalho que sempre me orientaram e aconselharam sobre o caminho certo a seguir.”

Agradeço especialmente ao meu pai por ter me dado todo o estudo, sabedoria, paciência, sede de estudar e vontade de ser sempre hoje melhor do que ontem.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DO PIB DAS PRINCIPAIS CIDADES DO PARANÁ	17
FIGURA 2 – PRINCIPAIS INVESTIMENTOS NO ESTADO DO PARANÁ.....	18
FIGURA 3 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DO PARANÁ.....	19
FIGURA 4 – DIFERENCIAIS DO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA.....	20
FIGURA 5 – ESTUDO DE SONDAÇÃO INDUSTRIAL PARA 2018.....	20
FIGURA 6 – MARCA CRIADA DA EMPRESA.....	26
FIGURA 7 –FRETE DO CARTÃO DE VISITAS.....	26
FIGURA 8 –MATRIZ ESTRATÉGICA.....	32
FIGURA 9 – FERRAMENTAS PARA EXCELÊNCIA OPERACIONAL.....	32
FIGURA 10 –HONORÁRIOS PRATICADOS POR CONSULTORES.....	34
FIGURA 11 –PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO.....	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. PLANO DE MARKETING.....	22
TABELA 2. DEMANDA PREVISTA. CRIADO PELO AUTOR.	22
TABELA 3. PROJETOS PREVISTOS.....	22
TABELA 4. ESTIMATIVA DE FATURAMENTO.....	22
TABELA 5 – CUSTO PROJETADO DE ABERTURA DE EMPRESA.....	22
TABELA 6 – CUSTOS MENSIS FIXOS PROJETADOS.....	22
TABELA 7 – SIMULAÇÃO TRIBUTÁRIA PROJETADA.	22
TABELA 8 – SIMULAÇÃO DRE DA CONSULTORIA.	22
TABELA 9 – RESULTADOS DE VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO.....	22
TABELA 10 – SAZONALIDADE DO PRIMEIRO ANO.	22
TABELA 11 – INDICADORES FINANCEIROS.	22
TABELA 12. FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO OTIMISTA. AUTOR.	22
TABELA 13. FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO PESSIMISTA. AUTOR.	22

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
3. ANÁLISE DE MERCADO	13
3.1 ANÁLISE SETORIAL	15
3.1.1 O SETOR DE CONSULTORIA	15
3.1.2 O SETOR INDUSTRIAL NO PARANÁ	16
3.1.3 O SETOR INDUSTRIAL EM PONTA GROSSA	18
3.2 ANÁLISE DA DEMANDA	20
3.2.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	21
4. OFERTA DA EMPRESA	22
4.1 SEGMENTO DE CLIENTES	22
4.2 PROPOSTA DE VALOR	23
4.2.1 DIFERENCIAL COMPETITIVO	24
4.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	24
4.3.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	25
4.4 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	25
4.5 FONTES DE RECEITA / ATIVIDADES-CHAVE	25
4.6 RECURSOS PRINCIPAIS	25
4.7 ATIVIDADES CHAVE	26
4.8 PARCERIAS PRINCIPAIS	26
4.9 PLANO DE MARKETING	26
4.9.1 CRIAÇÃO DA MARCA	27

4.10 ANÁLISE – 5 FORÇAS DE PORTER	28
5. PLANO OPERACIONAL	28
5.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	29
5.2 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL	30
5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA INDUSTRIAL	30
5.4 IMPLEMENTAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA E CULTURA DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL	30
5.5 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA OPERACIONAL	32
5.6 ESTRUTURA DE CUSTOS	32
5.7 PLANO DE AÇÃO	33
5.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
6. PLANO FINANCEIRO	34
6.1 POLÍTICA DE PREÇOS	34
6.2 PROJEÇÃO DE DEMANDA E FATURAMENTO	35
6.3 INVESTIMENTO INICIAL	36
6.3.1 CUSTOS E DESPESAS	36
6.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	38
6.6 ANÁLISE DE VIABILIDADE	40
6.6.1 ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS	41
6.6.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	42
7. CONCLUSÃO	44

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade técnica-econômica-financeira da criação de uma empresa de serviços que será uma Consultoria Executiva na área Industrial com sede na cidade de Ponta Grossa/PR.

Para o levantamento de informações foram consultados especialistas que já atuam na área em outras regiões no estado de Santa Catarina, Paraná e São Paulo a fim de entender as demandas da cidade em estudo, bem como foi criado um laço de parceria para desenvolvimento da Consultoria.

Desenhar processos de excelência operacional efetivos e customizados de modo a conduzir uma redução de custos de no mínimo 5% aos clientes atendidos. Os principais clientes estarão inicialmente nos contatos de indústrias do Paraná e Santa Catarina, a ideia é atender a demanda crescente da cidade de Ponta Grossa.

A empresa se constituirá de único proprietário, atuando no regime tributário simples nacional e posteriormente a abertura para sociedade, o regime de atuação será formado com parcerias com experiência profissional na área de melhoria operacional. Os futuros sócios deverão ter um perfil mão na massa, proativo, com vontade de prospectar o mercado, devem ter conhecimento na área de excelência operacional e ter atuado em programas de melhoria dentro de empresas de grande porte.

Com a expansão da empresa o planejamento é abrir um escritório próprio com atuação em treinamentos trazendo os conceitos e ferramentas para a indústria e comércio, a exemplo da aplicação do Lean Office.

Como a empresa é de baixo investimento inicial, com um indicador de viabilidade do negócio com prazo de retorno do investimento em 08 meses, uma TIR de 285% e uma lucratividade de 45%, dependendo primordialmente do capital intelectual a decisão é go, ou seja, será avançar na concretização dessa empresa.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

Atualmente há uma preocupação das empresas em implantar processos que tragam maior resultado financeiro e maior conforto econômico, haja vista o cenário instável dos últimos anos e a incerteza política no Brasil. O resultado disso é a busca por entrega de trabalhos que levem à excelência operacional, por meio de uma metodologia que otimize processos, reduza desperdícios, reavalie despesas e busque zerar perdas, para que por fim se possa captar o interesse de empresários e diretores industriais para uma entrega que agregue valor à cadeia produtiva e traga maior competitividade destas empresas.

O perfil das empresas de Consultoria no Brasil 2017, mostra crescente procura por profissionais no setor privado como mostra o estudo da Associação Brasileira de Consultores (ABCO): 81,7% acreditam que aumentará a contratação de consultores. Na comparação com 2014, os números de 2017 mostram o amadurecimento do setor: 21,7% dos profissionais tinham mais de 40 anos, percentual que passou para 31% no ano passado, sendo 9% com 60 anos ou mais.

O setor industrial na região de Ponta Grossa está em crescente desenvolvimento, atualmente a cidade abriga o maior parque industrial do interior do estado do Paraná, tendo no ano de 2017 um valor de 2,2 bilhões de reais conforme Associação Paranaense de Desenvolvimento. Além disso áreas como construção civil e educação vem se destacando na região, a cidade é conhecida por ser uma cidade universitária, inclusive trazendo assim oportunidade de geração de um pipeline de mão de obra para atender uma maior demanda dessas indústrias.

Realizando uma avaliação no mercado do setor industrial da cidade de Ponta Grossa/PR, surge então a proposta de criação de uma Consultoria relacionada ao atendimento de indústrias de médio e grande porte dessa região no que diz respeito à melhoria de processos, criação de uma gestão industrial customizada visando obter maior produtividade, rentabilidade e competitividade às empresas.

O objetivo, porém, muito além da redução de custos e otimização dos processos, é abrir a visão a longo prazo para as indústrias entenderem que devem se preparar para batalhar com mercados globalizados, novas tecnologias, com a acelerada e infindável automação e o consequente enxugamento do emprego formal. Baseando pela construção das suas redes,

ampliando o networking e atuando com tecnologias modernas com maior plasticidade olhando para o momento de disrupção tecnológica.

Por meio de uma experiência de excelência operacional em indústrias da região de Ponta Grossa no Paraná, e de outros grandes polos industriais de alta competitividade de abrangência nacional e internacional como Caxias do Sul no Rio Grande do Sul e Joinville em Santa Catarina, o conhecimento foi construído em uma base sólida para que pudesse atender em uma Consultoria com as mais modernas ferramentas de gestão industrial.

3. ANÁLISE DE MERCADO

As estimativas dos principais órgãos de controle da economia apontam para melhora na performance em diversos indicadores em 2018, como o PIB. Realmente, a previsão de incremento no Produto Interno Bruto em taxas bastante positivas é quase unanimidade entre especialistas. Não custa lembrar que o PIB é um dos índices mais importantes acerca da real situação econômica de um país. A equação que representa é muito simples: quanto maior, mais dinheiro circulando, maior o consumo interno e, conseqüentemente, maior o faturamento das empresas.

Se em 2016 o PIB brasileiro teve retração de 3,6%, já em 2017 as previsões feitas no ano anterior foram superadas. A estimativa inicialmente era de crescimento em torno de 0,4%. Entretanto, agora já se fala em 1% de avanço na comparação com 2016. Para 2018, as estimativas são ainda mais otimistas. A previsão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é de animadores 2,7%.

Dentro desse cenário, destacando o Paraná dentre todos os Estados, este ampliou de 6% para 6,3% a participação na economia do País. Os dados são da pesquisa Contas Regionais, divulgada nesta quinta-feira (16) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativa a 2015. O que mostra que é um Estado que é um estado que pleno desenvolvimento no Brasil, estando em uma posição de segundo Estado mais competitivo do Brasil, conforme a The Economist Intelligence Unit.

Dentre os municípios, o governo de Ponta Grossa tem como objetivo estimular a instalação, ampliação ou realocação de empresas industriais na cidade através de doação de lotes no Distrito Industrial, Benefícios Fiscais como Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). A cidade possuiu um aumento da arrecadação de ICMS com crescimento em 69% em cinco anos, em resumo é uma cidade que está em destaque nacional estando entre as melhores cidades brasileiras para investimentos.

No quesito de desenvolvimento empresarial nos últimos anos, o consultor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Roberto Janz, ressalta que a entidade conta com linhas de trabalho que transformam as cidades em um ambiente favorável para micro e pequenas empresas. “Além do ambiente, com as parcerias e apoio do município e entidades, o Sebrae pensa em linhas estratégicas, já que as empresas têm uma evolução e chegam ao ponto de empresa com alto potencial, precisam de apoio para crescer e se destacar

no mercado”, informa. E completa, afirmando que o Sebrae possui inúmeros estudos, em diversas áreas, para contribuir com o desenvolvimento empresarial. “É uma vitória de Ponta Grossa estar entre as 100. Isso mostra que a cidade tem um ambiente favorável, e que tudo está sendo preparado para que os Campos Gerais se destaque cada vez mais”, conclui Janz.

Mesmo o Paraná sendo um Estado em destaque no cenário de crescimento industrial nacional, as perspectivas dos últimos anos para o setor não são das melhores. Uma pesquisa encomendada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) revela que 78,8% das empresas industriais paranaenses já foram afetadas de alguma forma pelo cenário econômico desfavorável até maio de 2015 (data de publicação da pesquisa). Entre os maiores problemas apontados pelo setor produtivo no levantamento, que entrevistou representantes de 1.002 empresas do estado de 29 segmentos diferentes, estão a carga tributária (97,2%); a inflação (93,8%); e os elevados custos de energia (92,6%) e matéria-prima (81%). Sem boas perspectivas para os próximos meses, as indústrias já sentem o efeito no caixa e procuram reduzir custos. De acordo com a pesquisa 77% das indústrias cortaram ou reduziram os investimentos com relação ao ano passado devido ao pessimismo. Além dos impactos já existentes do setor, a exemplo da carga tributária elevada, apareceram na pesquisa a alta da energia e a inflação, que eleva o custo dos insumos na cadeia produtiva. A indústria fica em uma situação delicada, pois se repassa o custo, sofre com a pressão da concorrência, se não repassa, sente o efeito no próprio caixa.

Na tentativa de se adequar ao cenário do país, as empresas recorrem a medidas internas como redução de custos, negociação de prazos e cobrança de inadimplentes. Um detalhe é que os cortes e ações devem ser realizados de forma com que a sustentabilidade e perpetuidade dos processos e da cultura da empresa não sejam afetados negativamente. De qualquer forma é como tomar um remédio ruim que faz bem para a saúde da empresa, no entanto existem remédios que são menos amargos e trazem benefícios que são percebidos no médio e longo prazo. Nesta linha de atuação é preciso inovar e encontrar alternativas como a otimização de processos, buscando ferramentas de excelência operacional para que perdas e desperdícios não sejam traduzidos literalmente como dinheiro indo pelo ralo.

O perfil específico das empresas são indústrias e empresas de médio e grande porte, jurídicas (B2B), em todos os níveis de faturamento, para possuir maior amplitude de execução das atividades é importante que sejam indústrias com no mínimo 100 funcionários. Podem ser

destacadas empresas as quais já verificam por elas mesmas a necessidade de redução de custo e melhoria, que procuram capacitação e resolução de problemas.

3.1 ANÁLISE SETORIAL

3.1.1 O SETOR DE CONSULTORIA

Face às bruscas mudanças globalizadas, fusões empresariais, crises periódicas e às novas formas de trabalho, a consultoria tem sido uma importante porta para quem resolve tomar as rédeas da carreira e redirecionar sua rota profissional.

O setor de serviços no Brasil em 2018 cresceu 1,5%, o PIB em relação a igual período de 2017, houve crescimento de 1,2% no primeiro trimestre do ano, o quarto resultado positivo consecutivo nesta comparação. A Agropecuária caiu 2,6%, enquanto a indústria cresceu 1,6%, segundo Editoria de Estatísticas Econômicas do IBGE em maio de 2018.

De acordo com a pesquisa do Laboratório da Consultoria conduzida pelo consultor Luiz Affonso Romano, a tendência mais forte de posicionamento estratégico das empresas do ramo de consultoria para 2017 é a formação de parcerias, com 80% da preferência dos negócios. Em seguida vêm a busca de diferencial (72,9%), novos nichos de atuação (67%) e preços competitivos (41,2%). A pesquisa foi realizada por e-mail com um questionário estruturado em formato digital. A amostra contou com 561 empresas de consultoria dentro de um universo de 5.921 empresas do ramo, o que implica em uma margem de erro de 3,9 pontos percentuais.

Quanto ao perfil dos Consultores, a maior parte dos consultores brasileiros é do sexo masculino (56,5%) e têm entre 31 e 45 anos de idade (32,6%). Quanto à escolaridade, 48% têm grau superior, 36,9% têm MBA ou especialização e 14,1% têm mestrado.

O trabalho da consultoria consiste em um profissional aplicar com foco seus conhecimentos, técnicas e ferramentas para contribuir com soluções junto a outros gestores de outras empresas com o objetivo de prevenir ou solucionar problemas. O papel do consultor deve ser independente da empresa, sem compromissos com a organização em questão, para que possa lançar uma visão crítica a longo prazo sobre as questões em pauta. Sua atuação é temporária e envolve a elaboração de um diagnóstico, tendo capacidade de auxiliar na implementação das mudanças e buscando alternativas adequadas.

Os consultores ajudam a enxergar de forma sistêmica as ameaças à organização, ajudando a despertar para novas oportunidades, atuando de forma que haja o envolvimento de toda a organização para uma visão de sustentabilidade da organização. É necessário ter um plano em mente do que se deseja fazer na consultoria, o que se deseja alcançar, como aplicar o tempo e com que tipo de profissional se quer interagir.

Segundo dados do portal Administradores, R\$ 500 mil por ano é o faturamento médio de um negócio de consultoria no Brasil, 73% das empresas pretendem ampliar a contratação de consultorias, além disso para o Consultor a vantagem é de ser um empreendedor dono de sua agenda e que pode organizar seu próprio tempo.

3.1.2 O SETOR INDUSTRIAL NO PARANÁ

O Paraná é um dos melhores destinos para investimentos e negócios no Brasil e na América Latina, seja em manufatura avançada, tecnologias ou serviços.

O Paraná constitui a quinta maior economia estadual do País, sua economia apresenta marcante perfil agroindustrial, conta também com importante atividade industrial, que se diversifica desde a produção de bens de consumo não duráveis, de insumos (papel, celulose, madeira e petroquímicos), bens duráveis como automóveis até bens de capital como tratores, caminhões, máquinas e equipamentos. Além de atender aos mercados regional e nacional, parte relevante da produção estadual segue para o mercado internacional, destacando-se produtos do complexo soja, carnes, automóveis, entre outros. Com essas características o Paraná tem se posicionado regularmente entre os dez principais estados exportadores do país.

De acordo com o IBGE, o Paraná foi o Estado com maior ganho de participação no Produto Interno Bruto (PIB) do País, com 0,3 ponto percentual de crescimento. Na sequência vieram Bahia, São Paulo, Distrito Federal e Rio Grande do Sul, com 0,2 p.p. cada um. Em 2015, o PIB paranaense somou R\$ 376,960 bilhões. O desempenho aproximou ainda mais o Estado do Rio Grande do Sul no ranking das maiores economias do Brasil. O Paraná está na quinta posição, com 6,3%. O Estado do Paraná possui o 3º melhor ambiente de negócios e investimentos do país e um programa de incentivos e apoio ao investidor mais seguro do Brasil.

Região	PIB (em R\$ bilhões - 2011)
Curitiba	45.8
Araucária	11.9
São José dos Pinhais	11.5
Londrina	8.8
Maringá	7.2
Foz do Iguaçu	6.7
Paranaguá	5.4
Ponta Grossa	5
Cascavel	4.9

Figura 1. Fonte: Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná 2013.

Na Figura 1, o Paraná possui cidades com um alto PIB, ou seja uma região em desenvolvimento, possui uma posição privilegiada, com fácil conexão para os 260 milhões de consumidores do Mercosul, primeiro Estado brasileiro 100% coberto por fibra ótica (399 municípios) e possuindo o segundo maior porto de cargas do Brasil. Com uma força de trabalho abundante e qualificada, tem mão de obra com alto índice de produtividade em comparação a outras regiões brasileiras.

O Programa Paraná Competitivo é um dos principais atrativos para investimentos do Paraná. Por meio de benefícios bem estruturados e sustentados por lei, o Programa apoia tanto o novo investidor quanto empresas já estabelecidas que promovam expansão em seus negócios.

● ● ● Investimentos realizados

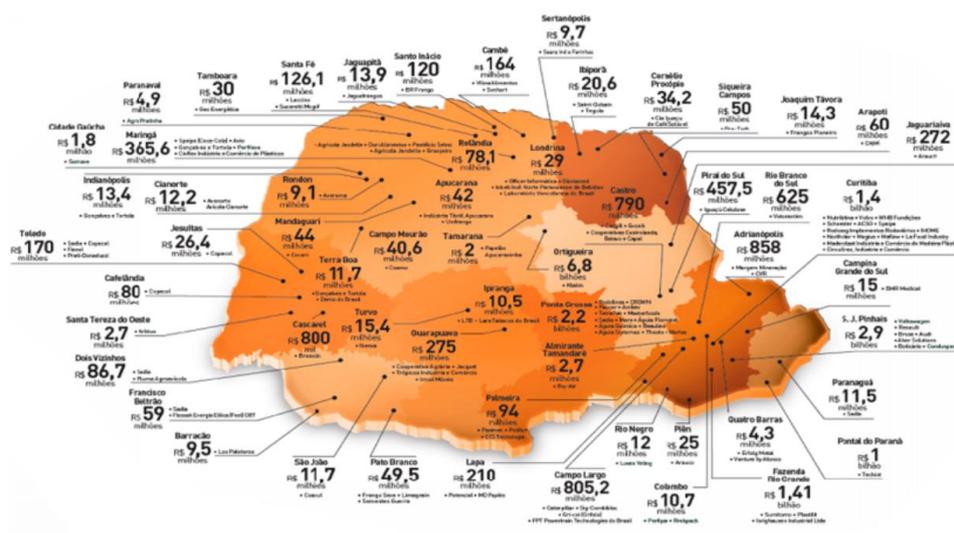


Figura 2. Fonte: Agência Paraná de Desenvolvimento.



Figura 3. Fonte: Agência Paraná de Desenvolvimento.

O Paraná possui 22 Arranjos Produtivos Locais (APL) que fortalecem a base para o desenvolvimento dos setores de grande interesse do Estado e impulsionam a economia em todas as regiões.

3.1.3 O SETOR INDUSTRIAL EM PONTA GROSSA

Nesse cenário promissor, a Cidade de Ponta Grossa, localizada na região conhecida como Campos Gerais, tem se configurado como uma opção adequada para o desenvolvimento industrial e para receber investimentos de grande porte por sua localização estratégica entre os maiores centros econômicos do país. Com um PIB de R\$ 11,8 bilhões, a região de Ponta Grossa é cortada por uma das malhas rodoviárias mais importantes do país, bem como dispõe de um aeroporto e de uma malha ferroviária em franca operação.



Figura 4. Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa.

Conforme figura 4 de fonte da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, o município possui o maior parque industrial do interior do Estado do Paraná. Entre os seus vários atrativos citados,

Ponta Grossa oferece facilidade no escoamento de produção devido à sua localização estratégica. Além disso, duas grandes universidades públicas compõem o ensino superior oferecido pela cidade: a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e o campus local da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), que somadas às instituições particulares promovem pesquisas e inovação através dos seus cerca 100 cursos de graduação ofertados – número divulgado pelo Censo MEC/INEP de 2015.

O parque industrial conta com mais de 1.276 empresas. Os principais setores são o metal mecânico, agroindustrial e madeireiro. Entre as principais indústrias se destacam: Mars Brasil, Madero, DAF Caminhões, Tetra Pak, Heinekeim, Ambev, Makita, Continental, Arauco, Crown, Bunge Alimentos, Louis Dreyfus, Cargill, COFCO, Frisia, BRF, Hubner, AP Winner, GSS, Kurashiki, Beaulieu do Brasil, Águia Sistemas, gerando um valor adicionado por ano de R\$ 4,6 bilhões, sendo o 3º maior gerador de valor adicionado do Estado do Paraná.

Entre os setores da economia, que compõem o PIB, o de serviços manteve-se no topo em Ponta Grossa. O Valor Adicionado Bruto de R\$ 5,36 bilhões representa 45,4% de todo o Produto Interno Bruto municipal. A Indústria aparece, mais uma vez, na segunda colocação, com um total de R\$ 3,46 bilhões gerados em 2015, valor que cresceu R\$ 15 milhões ante os 3,45 bilhões do ano passado.

O PIB per capita, que representa a divisão do Produto Interno Bruto pelo número de habitantes, registrou um incremento de 3,29% e agora atingiu a marca de R\$ 34,94 mil no acumulado do ano, ou algo em torno de R\$ 2,91 mil por mês.

De acordo com os números revelados pelo Instituto brasileiro de Geografia Estatística IBGE, o valor adicionado bruto (VAB) da Indústria, a preços correntes, atingiu a marca de R\$ 3,45 bilhões, segundo o último levantamento divulgado pelo IBGE (2014). Com este valor, o VAB é o segundo maior do estado, atrás apenas do de Foz do Iguaçu, que fechou o ano com R\$ 3,98 bilhões no valor adicionado. Se somar com Curitiba e a Região Metropolitana, Ponta Grossa tem o quarto maior PIB industrial, atrás também de Curitiba (R\$ 14,8 bilhões) e São José dos Pinhais (R\$ 7,2 bilhões).

3.2. ANÁLISE DA DEMANDA

A análise do setor é avaliada meio ao crescimento do setor industrial e da oportunidade de melhoria no setor de serviços, conforme comentado o Estado está em profunda transformação e destacando o município de Ponta Grossa como referência no desenvolvimento industrial. A etapa posterior foi verificar os serviços oferecidos na mesma área de atuação de consultoria, valores e perspectiva da demanda para validar a proposta que se pretende oferecer.

Grande parte do desenvolvimento econômico pelo qual Ponta Grossa vem passando se deve ao recente processo de industrialização. Fato decorrente disso é a viabilização da instalação ou ampliação de 38 indústrias que estão investindo quase R\$ 3 bilhões na economia local, são quase quatro mil empregos diretos no setor industrial nos últimos anos.

De acordo com a XXII Sondagem Industrial na Figura 5 para o ano de 2018, realizado pela Federação de Indústrias do Paraná (FIEP), 63,57% dos empresários têm expectativas favoráveis para 2018, e mais do que isso, as áreas beneficiadas com os investimentos que os empresários pretendem fazer são a Melhoria de Processo (41,46%) e Produtividade (37,94%), os quais estão dentro do escopo desse estudo e juntos representam 79,40% dos investimentos.

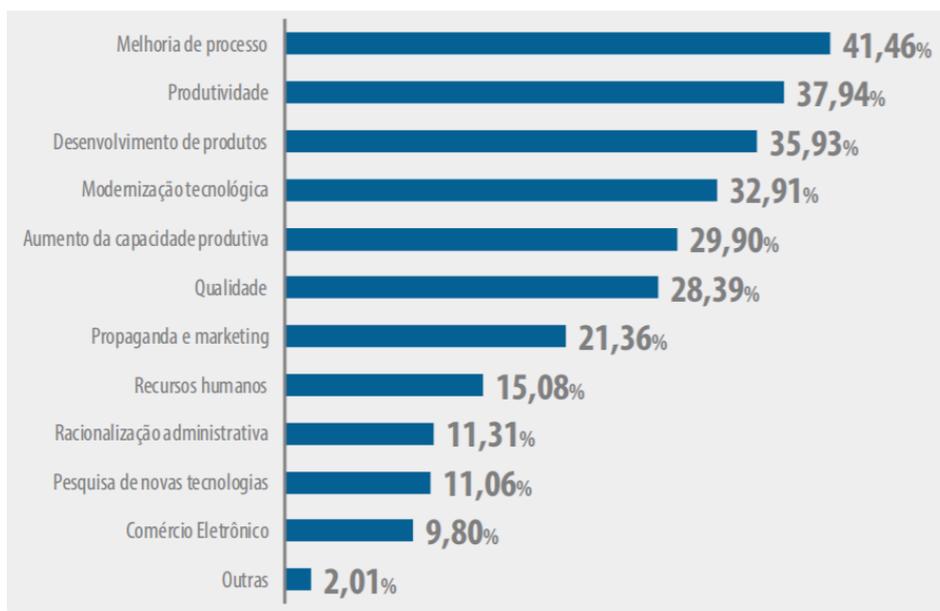


Figura 5. Fonte: XXII Estudo de Sondagem Industrial para o ano de 2018 (FIEP).

3.2.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise dos concorrentes para o setor de consultoria possui uma pulverização muito grande de empresas, pois abre-se um vasto campo para interpretações, já que é possível prestar consultoria para praticamente todo o tipo de situação. A maioria das consultorias possui geralmente atuação em todo o território brasileiro ou em macrorregiões, sendo dessa forma muito complexo todo o estudo de mercado.

Existem dois tipos de concorrentes: as grandes consultorias, ou consultorias boutique, as quais tem uma entrega e precificação *premium* e focam em grandes corporações. Além dessas, existe um segundo bloco formado por SEBRAE e pequenas consultorias sem conhecimento, que focam especificamente em pequenos negócios, fazendo uma contribuição básica, que acaba não atendendo o perfil de empresas desejado.

É possível referenciar algumas das maiores consultorias, conhecidas como as “Big Four” no mundo as quais são a Pricewaterhouse, a Ernst & Young, a Deloitte e a KPMG que são instituições com atuação internacional que basicamente determinam as tendências do setor com sua expertise e capacidade de análise em diversas frentes de negócios. Outras grandes consultorias que atuam na área de excelência de negócios é a McKinsey e a Bain & Company.

Quando se trata de gestão industrial temos grandes consultorias como o Kaizen Institute, Lean Institute, Gemba Kaizen Institute, entre outras várias consultorias menores e consultores independentes. Além disso existem programas de universidades, fundações e até mesmo do Governo Federal a exemplo da parceria com o Senai pelo Programa Brasil Mais Produtivo oferecendo consultoria a 200 indústrias do Paraná que queiram aumentar a sua produtividade. Em pesquisa foi encontrada pouca ou quase nenhuma consultoria formal na cidade de Ponta Grossa que esteja atuando na área de excelência operacional, a consultoria FM2S foi a que apresentou resultados mais significativos, contudo atuando oferecendo treinamento na área de excelência operacional como Lean Six Sigma, Certificações Green e Black Belt, realizou trabalhos em importantes indústrias da região com um time robusto de consultores que aparentemente são de Campinas – SP.

Desde modo, fica evidente a existência de uma lacuna no mercado, que propicia a criação de um novo modelo de consultoria, focada no público-alvo dessa empresa.

O profissional de consultoria em sua maioria possui como ambiente de trabalho o home office, possui graduação e são homens de 30 a 58 anos, dados conforme Laboratório da Consultoria.

Em 2015, segundo a pesquisa Perfil da Consultoria no Brasil 2015, respondida por 939 consultores de todo o país, os setores mais atendidos pelos serviços de consultoria são: Comércio (57%), Indústria (56%), Micro e Pequenas Empresas (52%), Empresa Familiar (49%) e Serviços (48%). Ainda segundo a pesquisa, os consultores com graduação, MBA's e especialização são 71,5%. Já os que têm mestrado e doutorado são 28,5%.

4. OFERTA DA EMPRESA

Nesse tópico uma descrição completa e detalhada sobre a oferta da empresa será realizada, trazendo uma visão global sobre o negócio. Para optou-se por utilizar a ferramenta do Business Model Canvas por se tratar de uma ferramenta para análise estratégica com estrutura simples que traz um panorama completo para o apoio ao empreendedor em sua reflexão sobre o negócio.

4.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Todo tipo de organização busca a consultoria, como órgãos governamentais, congregações religiosas, ligadas à saúde e esporte, contudo os principais contratantes são os setores do comércio, médias empresas, empresas familiares e indústrias. A busca de um diagnóstico e soluções estão nas áreas de treinamento, planejamento, gestão de negócios e estratégia, entretanto o leque de possibilidades é amplo, passando por financeiro, jurídico, cultural e gestão de crises.

A visão crítica e independente do gestor que irá identificar o problema da instituição, o que muitas vezes não é apontado pelo gestor. O problema normalmente é sistêmico, ele aparece no atendimento ao cliente ou nas vendas e sua causa raiz pode estar na produção ou até mesmo nas diretrizes da direção da organização. Por conta disso é importante que no diagnóstico sejam abertos todos os canais de trabalho desde o fornecedor até o cliente, o que sem dúvida irá trazer maior satisfação na entrega de um trabalho robusto de consultoria.

O comportamento típico desses clientes é possuir um bom nível de conhecimento técnico na área de atuação, anos de segmento, estrutura média ou grande, mas com baixa capacitação em modelo de gestão operacional, processos e planejamento estratégico.

4.2 PROPOSTA DE VALOR

A atual conjuntura econômica faz com que as empresas tenham que melhorar cada vez mais seus processos internos, com o objetivo de garantir menor custo de operação, redução de desperdícios, maior lucratividade e consequente competitividade no mercado.

Com a possível melhora da economia, teremos um mercado com maior poder aquisitivo e conforme já comentado mais de 75% dos empresários deseja investir em melhoria dos seus processos e aumento da produtividade, o que consequentemente aumenta a possibilidade de investimento em capacitações, aumentando o nosso potencial de mercado.

Possíveis mudanças no cenário macroeconômico também podem impactar positivamente o negócio da empresa, pois é uma oportunidade de vender os serviços para companhias que precisam otimizar seus processos.

Os ganhos das indústrias se ramificam em diversos benefícios, como:

- Redução de Custos: transformando custos de perdas e desperdícios em produção e lucratividade;
- Cultura: criação de uma cultura com pensamento em melhoria contínua;
- Ambiente de trabalho motivador: promove o trabalho em equipe, a procura por soluções de problemas cotidianos;
- Estratégia: com o menor número de problemas operacionais do dia a dia, se abre uma lacuna importante para se trabalhar com maior amplitude a área estratégica, podendo traçar rumos cada vez mais detalhados e lucrativos.

Portanto, percebe-se que esse modelo de atuação da consultoria não traz somente resultados pontuais, mas também resultados a longo prazo já é criada uma preocupação de todos com seu trabalho, transformando as pessoas para que tenham cada vez mais um olhar para redução das perdas, desperdícios e busquem a melhoria contínua.

4.2.1 DIFERENCIAL COMPETITIVO

Pontos fortes:

- Know-how do segmento de excelência operacional;
- Resultados anteriores concretos de redução de custo em indústrias;
- Networking e conhecimento do mercado;
- Mapeamento de mercado estruturado;
- Não é necessária uma grande estrutura instalada.

Oportunidades:

- Lacuna no mercado no nicho de atendimento;
- Expectativa da confiança do empresário pela retomada do crescimento;
- Números do PIB e melhora do cenário econômico positivo;
- Em caso de algum impacto negativo: venda da estabilização para o momento econômico.

Pontos de melhoria:

- Lacuna de conhecimento da Consultoria no mercado;
- Falta de conexões na mesma área de atuação mais próximos da região de Ponta Grossa;
- Necessita possuir uma gama de clientes atendidos e resultados encontrados.

4.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Segundo o livro Business Model Generation o relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente, ampliação das vendas. Para a consultoria proposta também nos guiamos pelas três motivações, pois para as pessoas que irão analisar criticamente um processo de uma empresa é necessário que haja a conquista do cliente seja pelo know how, por referências, com um grande foco na assistência pessoal dedicada, na qual se desenvolve uma relação profunda por um longo período de tempo e pelas comunidades na qual os usuários trocam conhecimento e resolvem problema um dos outros. O relacionamento com clientes utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente, ajudando a entender melhor os desafios e aprendendo a lidar com as expectativas.

4.3.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O principal elo entre a consultoria e o mercado se dará através do marketing digital, ou seja, newsletters com conteúdo para pessoas atuantes na indústria, interações em redes sociais e informações sobre as oportunidades que as indústrias podem estar deixando passar.

Além do mais, serão realizados eventos temáticos baseados nas demandas dos usuários, atendendo às suas necessidades seja em questões gestão ou técnicas, de modo a fomentar movimentos pertinentes aos interesses dos usuários e suas redes.

4.4 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Além de dispor de mão de obra, notebooks e carro para transporte é importante realizar uma avaliação que traga um valor como um todo ao cliente, como materiais com conteúdo, ferramentas de gestão visual, folhas de aplicação de ferramentas para que de uma forma lúdica fique clara a implantação de ferramentas de melhoria e que seja de alta aplicabilidade.

4.5 FONTES DE RECEITA / ATIVIDADES-CHAVE

Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: 1. Transações de renda resultantes de pagamento único; 2. Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra. Como se trata de uma consultoria com diversos perfis de negociação, cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes. Avaliando o mercado de consultoria a precificação normalmente encontrada é a fixa na qual os preços são fixos para serviços de acordo com uma convenção de honorários.

4.6 RECURSOS PRINCIPAIS

A consultoria requer capital intelectual intensivo para oferecer valor substancial, recurso humano para que as necessidades do cliente sejam atendidas principalmente no requisito prazo, inclusive é crucial para essa indústria do conhecimento. Parceiros-chave são primordiais para que essa indústria do conhecimento se expanda cada vez mais, com conteúdo, troca de experiências, contatos, pontos fortes de conhecimento de cada um e em ferramentas específicas.

4.7 ATIVIDADES CHAVE

Esse componente descreve as ações mais importantes para que a consultoria realize para fazer seu modelo de negócio funcionar e operar com sucesso. Para nosso modelo de negócios, de operações de consultoria, as atividades chave incluem a resolução de problemas, trazendo as mais modernas técnicas e relacionando com novas soluções para clientes específicos. Nosso modelo requer atividades como gerenciamento do conhecimento e treinamento contínuo.

4.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

Como peça fundamental em nosso modelo de negócio, criar alianças para otimizar o modelo de consultoria é essencial, bem como para adquirir recursos e reduzir riscos. O tipo de parceria de atuação é a criação de alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estas que ajudam a reduzir o risco em um ambiente competitivo, caracterizado por incertezas. Nessa área de consultoria como são muitos campos de atuação, existe a complementaridade de especialidades estendendo suas capacidades para que certas atividades sejam entregues.

4.9 PLANO DE MARKETING

Na Tabela 1, foi utilizado o conceito de AIDALA que aparece apenas parcialmente nos livros de marketing, vendas e, principalmente, publicidade e propaganda. A sigla mais comum é AIDA, que remete a atenção (A), interesse (I), desejo (D) e ação (A). A ela, acrescentamos lealdade (L) e apóstolo (A). A cada etapa, tomamos decisões a respeito de outro conceito consagrado do marketing: os 4 Ps (decisões a respeito do produto, da praça, do preço e das promoções).

PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS

ETAPAS	Ps PRIORIZADOS NESTA ETAPA	DECISÕES E AÇÕES QUE SERÃO EXECUTADAS PELA CONSULTORIA
Como chamar a atenção do melhor (maior) número de clientes potenciais?	Produto Preço Praça Promoções	O Produto é o que vai ser priorizado por conta do material desenvolvido com muitas ferramentas e cases. Preço de entrada em mercado mais competitivo, colocado como promocional.
Como fazer com que o melhor (maior) número de clientes potenciais se interesse pela empresa ou produto/serviço?	Produto Preço Praça Promoções	Aliar um preço competitivo com o mercado, criar cartões folders, depoimentos referenciando a consultoria.
Como fazer com que o melhor (maior) número de clientes potenciais deseje adquirir o produto/serviço?	Produto Preço Praça Promoções	Para despertar o interesse, apresentar parceiros da mesma região ou mesmo setor atendidos pela consultoria, bem como seus resultados.
Como facilitar a aquisição do produto/serviço?	Produto Preço Praça Promoções	Praça regional é um forte do plano, realizando contato com os leads de forma estruturada.
Como fazer para que o melhor (maior) número de clientes se torne leal à empresa?	Produto Preço Praça Promoções	Produto: realizando entregas consistentes em report executivo que contenha informações úteis à empresa.
Como incentivar o cliente fiel a divulgar a empresa para seus conhecimentos?	Produto Preço Praça Promoções	Promoção: Realizando um programa de fidelidade, no qual iremos oferecer um pacote de treinamentos gratuito para cada 5 contatos de indicação.

Tabela 1. Plano de Marketing. Desenvolvido pelo Autor.

4.9.1 CRIAÇÃO DA MARCA

Entendendo a simplicidade, eficiência e atuação da Consultoria Alan Ribeiro Co, foi criada uma marca nestes princípios como logo para ser usado nos relatórios executivos, em papel timbrado, nas planilhas de atuação e materiais em geral.



Figura 6 – Marca criada (www.canva.com).

Também foi criado um cartão corporativo remetendo à melhoria contínua e excelência, no qual possui muita força e simplicidade, além disso também contém informações de contato e de resultados via link, segue parte frontal do cartão:



Figura 7 – Frente do cartão de visitas.

4.10 ANÁLISE – 5 FORÇAS DE PORTER

A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio.

1. Rivalidade entre os concorrentes

Os concorrentes diretos são empresas de consultoria como o Kaizen Institute, Gemba Group, FM2S conforme já comentado anteriormente. O ponto crucial, para ser melhor do que eles, é a questão de possuir bons contatos na região, então aliando o know how de tempo dos parceiros, as melhores práticas e as boas indicações. Uma outra forma de atuação é criar uma parceria local com alguma dessas grandes consultorias, realizar videoconferências e aplicar localmente as soluções em conjunto, pois os custos seriam menores e as margens maiores, com isso existe maior força para negociar, já que a marca da nossa consultoria não está consolidada no mercado.

2. Produtos e serviços substitutos

O serviço que está sendo oferecido não é inovador, existem outros produtos e serviços substitutos como por exemplo consultorias online, treinamentos, conteúdos digitais e até mesmo soluções caseiras das próprias empresas a fim de tentar enxugar despesas na contratação de consultorias.

3. Poder de barganha dos fornecedores

Não existe poder de barganha de fornecedores já que estamos tratando de uma prestação de serviço que depende do capital intelectual.

4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes

Uma forma de evitar a entrada de novos concorrentes na região é criar uma marca forte e conhecida localmente, contratos de exclusividade e até a precaução para o trade dress (concorrência desleal) devem ser planejados pelo empreendedor para evitar ou atrapalhar a chegada de novos concorrentes ao seu mercado.

5. Poder de barganha dos clientes

A visão é que o poder de barganha das empresas é grande para o tamanho da consultoria que estamos desenvolvendo, nesta fase. Já que o número de concorrentes a nível Brasil é diversificado.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Do ponto de vista estrutural pode-se trabalhar com uma base física que conta com um escritório físico alugado de coworking conforme necessidade de reuniões e treinamentos, e utilização de home office para desenvolvimentos de trabalhos de lotação local. Importante é o desenvolvimento de uma plataforma digital (site e aplicativo de acesso aos conteúdos). No que se refere aos aspectos operacionais, é necessário dispor de telefone, celular, computador, carro, website, plataforma de vídeos e metodologia da consultoria.

Definição e descrição de todas as etapas do processo da consultoria, desde o planejamento até o pós-venda, passando pela prospecção e fechamento de contrato. Durante o desenvolvimento teremos um consultor responsável pela análise e um especialista que irá acompanhar o desenvolvimento das práticas sugeridas.

Ao final do projeto, será entregue um modelo executivo de plano de melhorias, com todo o descritivo do processo de otimização implantado.

Como um dos diferenciais de pós-vendas, a consultoria fará o acompanhamento com um especialista, que irá ficar *in company* acompanhando e auxiliando na implantação das práticas sugeridas.

Por ser uma empresa de assessoria consultiva em melhoria de processos industriais, o escopo principal, mas não exclusivo, de operação da Alan Ribeiro Co. será o seguinte:

5.2 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

Por meio de um Diagnóstico de Excelência Operacional e utilizando as melhores práticas do mercado identificamos oportunidades de melhoria nas operações, o objetivo é otimizar a operação, reduzir perdas e principalmente trazer maior competitividade à organização.

5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA INDUSTRIAL

Quando não existindo uma matriz estratégica industrial é essencial a sua criação, primordial conhecer os objetivos estratégicos e a visão da unidade operacional e estar alinhado com o desdobramento estratégico da organização. Com a visão de desenvolvimento futuro para o crescimento é criado um plano que conecte os objetivos específicos de cada área com a matriz estratégica operacional, a clara comunicação nesse processo é fundamental para o alcance dos objetivos, conforme Figura 8.

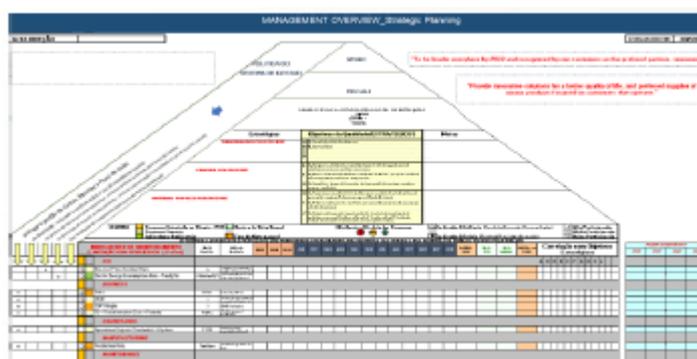


Figura 8 – Matriz Estratégica – criado pelo autor.

5.4 IMPLEMENTAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA E CULTURA DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Para que se busque uma cultura de excelência operacional, primeiramente é preciso entender os ganhos quando buscamos essa excelência na área industrial, o alinhamento de gestores preparados, cultura e estratégica clara promove 3 ganhos para a Organização:

- 1 – Inspira um Futuro Promissor e Positivo para os funcionários, promovendo o Comprometimento e Engajamento necessário para realizar os objetivos Estratégicos;
- 2 – Executa a estratégia de maneira excelente, criando consistência e celeridade na Cadeia de Valor;

3 – Transforma Talentos em Desempenho, acelerando, aprendendo, corrigindo e melhorando consistentemente os resultados da Empresa.

As áreas chave para a Excelência Operacional é a liderança forte para promover e garantir a mudança por meio da melhoria contínua, a aplicação das ferramentas de melhoria contínua, os fundamentos para dar sustentabilidade e desenvolver uma mentalidade que promova a mudança continuamente, e por fim as pessoas que são a base para operar, monitorar e promover as melhorias.

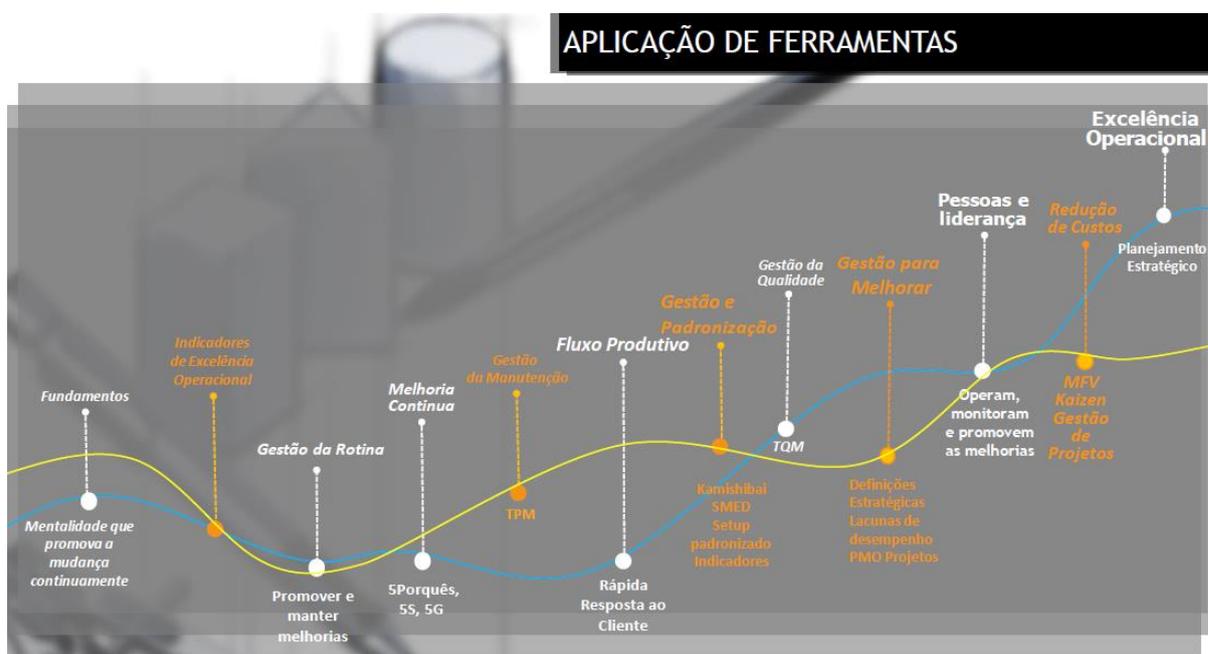


Figura 9 – Ferramentas para a Excelência Operacional, criado pelo autor.

Conforme figura a aplicação de ferramentas de forma estruturada, contínua e disciplinada transfigura chegar ao topo e alcançar a Excelência Operacional. Todas essas ferramentas são o leque de possibilidades de melhoria que se pode aplicar de acordo com o diagnóstico operacional entendendo a melhor aplicabilidade de ferramenta, que de forma única e padronizada são aplicadas dentro de uma organização. A sequência dos pilares e ferramentas muda conforme necessidade da organização, contudo os princípios atemporais, imutáveis e inabaláveis persistem.

Como um sistema de muitas partes, cada uma delas tem igual importância, pois nenhuma das partes consegue cumprir a missão isolada uma da outra. Na realidade, elas são todas ligadas de forma adequada, por exemplo se é reduzido o tempo ocioso das máquinas, mas os fornecedores não entregam as matérias primas em prazo condizente não é possível melhorar a

eficiência. Trabalho padronizado e gestão visual servem para realçar o desperdício. Cada princípio e ferramenta são inexoravelmente entrelaçados em cadeia, ou seja, trabalhar cada um deles de forma separada não irá trazer resultados satisfatórios.

Todo processo de mudança é incerto e gera instabilidade por parte das pessoas, principalmente das pessoas que não lidam bem com a incerteza. Pessoas inseguras tendem a agir com ações emocionais de maneira descontrolada e auxiliam a desestabilizar a equipe e o comando do projeto de Excelência Operacional. Para uma cultura ser mudada são anos de trabalho, portanto para conseguir os resultados estratégicos da organização é necessário não perder o foco da visão de longo prazo. Para motivar as pessoas inseguras e os times é imprescindível motivar a equipe a continuar no caminho proposto e, aliviar a ansiedade daqueles que ficam muito inseguros com a mudança.

5.5 DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA OPERACIONAL

O desenho inicial para se desenvolver a competência organizacional é o treinamento constante de todos os times, entendendo qual é a proficiência requerida para cada membro dos times de melhoria, é avaliado para cada um o nível, quais as competências gerais necessárias como segurança, qualidade e produtividade, bem como as competências específicas como conhecimento em ferramentas específicas e melhoria contínua do fluxo produtivo.

5.6 ESTRUTURA DE CUSTOS

A classe de estrutura de custos de atuação é direcionada pelo custo, já que se concentram em minimizar o custo sempre que possível, criando e mantendo a estrutura de custo o menor possível. As estruturas de custo podem ter as características:

Custos fixos: Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos ou serviços produzidos. Exemplos incluem salários, aluguéis e fábricas. Alguns negócios, como a manufatura, são caracterizados por uma grande proporção de custos fixos.

Custos variáveis: na qual os custos variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos. Alguns negócios, como os festivais de música, são caracterizados por uma grande proporção de custos variáveis.

Economias de escala: as vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta. Grandes empresas, por exemplo, se beneficiam de taxas menores na compra por atacado. Este e outros fatores fazem com que o custo médio por unidade se reduza, na medida em que a demanda aumenta.

Economias de escopo: as vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, as mesmas atividades de marketing ou Canais de Distribuição podem dar apoio a múltiplos produtos.

5.7 PLANO DE AÇÃO

Plano de ação:

- Desenvolvimento dos materiais de comunicação (folder, cartão);
- Obtenção de certificação “E-Talent” (plataforma Disc) e Dale Carnegie, as quais chancelarão a qualidade da consultoria;
- Investimento em publicidade online, como LinkedIn, Facebook, Instagram;
- Promoção de eventos corporativos de geração de conteúdo, online e fisicamente como em universidades, hotéis e centros de convenções;
- A captação inicial de clientes se dará através de contato ativo do network profissional e do mapeamento de mercado já realizado;
- Associação a entidades de classe, como: FIEP, Associação Comercial do Paraná, Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa, etc;

5.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em relação aos recursos humanos a equipe será formada por um assistente de vendas para fazer os agendamentos, auxiliar na base de conteúdo das plataformas, organizar processos de treinamento e dar o suporte administrativo necessário, dois consultores sênior especialista em processos com experiência industrial para efetuar diagnóstico operacional, treinamentos e o fechamento dos negócios e gestão de vendas no B2B.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 POLÍTICA DE PREÇOS

Como em todo empreendimento com reais pretensões de competitividade e prosperidade, o caminho do sucesso passa necessariamente por administração eficiente, principalmente no que diz respeito às gestões de tempo e das finanças.

A preocupação primária de um negócio em crescimento é a manutenção de um fluxo de caixa positivo, com maior entrada do que saída de capital, possuir um fluxo de caixa é uma medida básica para o controle e acompanhamento dos ganhos e despesas de uma empresa é registrar sua realidade financeira em um livro contábil, realizando balancetes mensais e análises comparativas frequentes para buscar enxugar o orçamento de gastos que possam ser desnecessariamente altos, tais como mapear as melhores rotas para minimizar utilização de combustível, otimização do tempo de viagem e projeção de pernoites.

Consultores experientes sugerem ainda que se procurem linhas de crédito empresariais nos bancos – outro recurso tido como fundamental para o crescimento do negócio. Trata-se de uma sólida fonte de empréstimo com atendimento personalizado, mas precisa ser conquistada pela confiabilidade da empresa quanto às suas perspectivas financeiras e capacidade de pagamento (dívidas mínimas e fluxo de caixa satisfatório).

Abaixo, uma tabela atualizada com os honorários do setor.

**Honorários praticados em Agosto/2015
(R\$/ hora) - Mediana**

Itens	Porte (Declarado)			
	Grande	Médio	Pequeno	Total
Consultor Sênior	R\$ 500,00	R\$ 450,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Consultor Pleno	R\$ 475,00	R\$ 300,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Consultor Júnior	R\$ 375,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Gerente do Projeto	R\$ 775,00	R\$ 400,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Treinamento	R\$ 1.000,00	R\$ 400,00	R\$ 350,00	R\$ 375,00
Palestra	R\$ 625,00	R\$ 1.250,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00

Figura 10. Honorário praticados por consultores. Fonte: Laboratório da Consultoria.

Contando com a experiência em ferramentas e no início das atividades de criação do nome da consultoria o porte que atuaremos será de Consultor Júnior para criar referência no mercado. Com relação às horas necessárias para cada trabalho irá depender da negociação realizada, da necessidade da empresa, do tempo para aplicação de cada ferramenta, alguns projetos podem ser fechados por meses e um valor fixo.

6.2 PROJEÇÃO DE DEMANDA E FATURAMENTO

É aconselhável realizar previsões anuais sobre trabalhos contratados, propostas, pagamentos e clientes potenciais, para tanto segue tabela de prospecções iniciais:

DEMANDA PREVISTA

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SETOR	CUSTO ANUAL	ATUAÇÃO NECESSÁRIA	STATUS
Indústria A	Ponta Grossa/PR	Metalmecânica	R\$ 12 MM	Conexão indicadores entre áreas, matriz estratégica operacional.	Aguardando retorno cliente.
Indústria B	Caçador/SC	Plásticos flexíveis	R\$ 13,4 MM	Implantação TPM, melhoria processos internos, redução de quebra de máquinas.	Empresa contratada de consultoria da Fundação Dom Cabral, avaliando atuação complementar.
Indústria C	Anchieta/SC	Moveleira	R\$ 6 MM	Está em implantação Lean, possibilidade de complementar com programa de custo.	Aguardando visita consultoria.
Indústria D	Ponta Grossa/PR	Química	R\$ 9 MM	Está na linha de atuação mas sem informações mais ricas.	Aguardando visita consultoria.
Indústria E	Ponta Grossa/PR	Metalmecânica	N/D	Está na linha de atuação mas sem informações mais ricas.	Aguardando visita consultoria.

Tabela 2. Demanda prevista. Criado pelo autor.

O faturamento segue uma previsão mais realista de meio ano que foi extrapolada para 1 ano de atuação, no total irá gerar um valor de R\$ 92.600,00 anual previsto em faturamento.

DEMANDA PREVISTA

EMPRESA	PORTE	PREVISTO DE PROJETO	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Indústria A	MÉDIO	72 horas			R\$18.000			
Indústria B	PEQUENO	48 horas					R\$ 7.200	
Indústria C	MÉDIO	16 horas				R\$ 4.000		
Indústria D	PEQUENO	54 horas						R\$ 8.100
Indústria E	GRANDE	24 horas						R\$ 9.000

Tabela 3. Projetos previstos. Criado pelo autor.

A estimativa mensal de faturamento é de R\$ 7.716,67, conforme avaliação das entregas e previsão mês conforme Tabela 4.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
TOTALS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		-	-	0,0%
	Serviços		814,95	7.716,67	100,0%
	Total		814,95	7.716,67	

SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Indústria A	1	-	-	3.000,00	3.000,00
Indústria B	1	543,30	543,30	1.200,00	1.200,00
Indústria C	1	271,65	271,65	666,67	666,67
Indústria D	1	-	-	1.350,00	1.350,00
Indústria E	1	-	-	1.500,00	1.500,00

Tabela 4. Estimativa de faturamento.

6.3 INVESTIMENTO INICIAL

Inicialmente, por ser uma empresa prestadora de serviços, não será necessário um investimento robusto para a concepção da consultoria. São previstos custos com abertura de empresa, e inerentes ao negócio de consultoria, além de um capital de giro inicial para cobrir despesas de viagens, telefonia, aluguel de veículos e hospedagem, sempre em uma política de baixo custo.

6.3.1 CUSTOS E DESPESAS

A matriz de custos está relacionada ao capital humano, na geração de conteúdo e aprendizado. Para entender os custos iniciais para a abertura da empresa, devemos considerar custos mensais, custos com viagens e custos iniciais. Os custos mensais são os recorrentes, como aluguel da sala, telefone e contador. Os custos com viagens ocorrerão apenas em visitas a clientes e, inicialmente, uma vez por mês. Os custos iniciais são os que cobrem a abertura da empresa, a criação do website da consultoria e o cartão de visitas.

Os custos iniciais considerados serão os indicados na Tabela 5 abaixo:

CUSTOS ABERTURA EMPRESA:

ITEM	CUSTO	FONTE
Abertura da empresa	R\$ 249,00	Custo de ferramenta online - www.contabilizei.com.br
Website	R\$ 2.100,00	Custo para elaboração de web site da consultoria
Facebook + LinkedIn	R\$ 200,00	Custo para promover em rede social conteúdos e empresa
Cartão de visitas	R\$ 75,99	Custo para a emissão de 100 unidades de cartões em www.printi.com.br

Total R\$ 2.624,99

Tabela 5. Custo projetado de abertura de empresa.

Os custos mensais de operação da Alan Ribeiro Co. incluem todos os outros gastos, com exceção dos gastos com viagens e estão discriminados na tabela abaixo:

CUSTOS FIXOS

Discriminação	Valor R\$
Telefone	89,00
Contador	99,00
Despesas com Veículos	300,00
Aluguel	600,00
Propaganda e Publicidade	200,00
Despesas de Viagem	559,13
Total	1.847,13

Tabela 6 – Custos mensais fixos projetados.

A projeção mensal de despesas fixas é de R\$1847,63, conforme segue a tabela 2.

Considerando o regime de tributação Simples Nacional, a relação percentual de impostos total é de 6,00% ou um valor total de R\$463,06, conforme faturamento e descritivo na Tabela 7.

SIMULADOR TRIBUTÁRIO -- TOTAL		
Faturamento Mensal	7.716,67	
IMPOSTOS	EI	SIMPLES
IR - Imposto de Renda	FATURAMENTO EXCEDE O PERMITIDO R\$ 60.000,00 AO ANO	463,06
CSLL - Contribuição Social		
COFINS - Contribuição Financeira Social		
PIS - Programa de Integração Social		
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados		
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços		
ISS - Imposto sobre Serviços		
TOTAL DE IMPOSTOS	-	463,06
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	0,00%	6,00%

Tabela 7 – Simulação tributária projetada.

Os custos com viagens e visitas a clientes da consultoria serão verificados mensalmente, de acordo com a demanda, já que a atuação será na região de Ponta Grossa, contudo não exclusiva principalmente no início da consultoria. A política de venda, como é um serviço que depende de uma entrega, se considerou que 80% das vendas serão a prazo, com 20% de algumas entradas de valor financeiro.

6.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) é validado para que se avalie a capacidade da consultoria e a real situação, é uma ferramenta de tomada de decisão gerencial. Nosso relatório apresenta um resultado líquido satisfatório mensalmente, importante verificar que a margem de contribuição de 82% é um valor bem significativo e positivo para avanço do negócio.

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	7.716,67	100,00%
Vendas (à vista)	1.543,33	20,00%
Vendas (a prazo)	6.173,33	80,00%
2. Custos Variáveis Totais	1.393,76	18,06%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	814,95	10,56%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	463,06	6,00%
Impostos Estaduais (ICMS)		
Imposto Municipal (ISS)		
Previsão de Inadimplência	115,75	1,50%
Comissões	0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	6.322,91	81,94%
4. Custos Fixos Totais	1.847,13	23,94%
Mão-de-Obra + Encargos	0,00	0,00%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	0,00	0,00%
Água	0,00	0,00%
Luz	0,00	0,00%
Telefone	89,00	1,15%
Contador	99,00	1,28%
Despesas com Veículos	300,00	3,89%
Material de Expediente e Consumo	0,00	0,00%
Aluguel	600,00	7,78%
Seguros	0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade	200,00	2,59%
Depreciação Mensal	0,00	0,00%
Manutenção	0,00	0,00%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	559,13	7,25%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%
5. Resultado Operacional	4.475,78	58,00%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%

7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%
Contribuição Social - CS	-	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro	4.475,78	58,00%

Tabela 8 – Simulação DRE da consultoria.

6.6 ANALISE DE VIABILIDADE

Lucratividade	
Média Mensal	44,84%

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	8 meses
Resultado Final	8 meses

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	100,00%
TIR - Taxa Interna de Retorno	285,16%
VPL - Valor Presente Líquido	8.997,15

Tabela 9 – Resultados de viabilidade econômica do projeto.

Conforme Tabela 9, o VPL é maior que zero, então a empresa estará com um retorno maior do que seu custo de capital, ou seja, o negócio é rentável. Comparando com a atratividade mínima de 100%, ou seja, espera total retorno a TIR possui um incrível valor já que o investimento inicial é muito baixo e possui retorno com lucro em pouco tempo. O prazo para retorno do investimento é de 8 meses ou 0,7 ano, um VPL de R\$8.997,15 fazendo sentido avançar na consultoria. O cenário é otimista, já que o estudo de mercado trás uma positividade do setor industrial, além do mais os resultados de sensibilidade nos levam a crer que vale a pena seguir no negócio.

6.6.1 INDICES ECONOMICOS FINANCEIROS

A sazonalidade na área industrial é crucial por conta dos investimentos externos que as empresas se propõem a fazer anualmente conforme Tabela 10. O estágio de crescimento é crescente com a concretização no mercado a cada fidelização de cliente.

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18	out / 18	nov / 18	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19
1. Receita Total	1.543,33	2.546,50	3.511,08	4.938,67	6.945,00	4.051,25	2.315,00	4.630,00	5.787,50	6.173,33	6.250,50	5.556,00
2. Custos Variáveis Totais	278,75	459,94	634,16	892,01	1.254,38	731,72	418,13	836,26	1.045,32	1.115,01	1.128,95	1.003,51
3. Margem de Contribuição	1.264,58	2.086,56	2.876,92	4.046,66	5.690,62	3.319,53	1.896,87	3.793,74	4.742,18	5.058,33	5.121,55	4.552,49
4. Custos Fixos	1.847,13	1.810,18	1.847,13	1.902,54	1.847,13	1.847,13	1.865,60	1.847,13	1.847,13	1.865,60	1.874,83	1.847,13
5. Resultado Operacional	-582,54	276,38	1.029,80	2.144,12	3.843,49	1.472,40	31,28	1.946,62	2.895,05	3.192,73	3.246,72	2.705,37
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-582,54	276,38	1.029,80	2.144,12	3.843,49	1.472,40	31,28	1.946,62	2.895,05	3.192,73	3.246,72	2.705,37
Aporte de Capital	-											
Acumulado no Ano	-582,54	-306,17	723,63	2.867,75	6.711,24	8.183,64	8.214,92	10.161,54	13.056,59	16.249,32	19.496,04	22.201,41
Lucratividade Mensal	-37,7%	10,9%	29,3%	43,4%	55,3%	36,3%	1,4%	42,0%	50,0%	51,7%	51,9%	48,7%
Rentabilidade Mensal	-22,2%	10,5%	39,2%	81,7%	146,4%	56,1%	1,2%	74,2%	110,3%	121,6%	123,7%	103,1%
Estagio de Crescimento da Atividade	40,00%	55,00%	65,00%	80,00%	100,00%	70,00%	60,00%	75,00%	100,00%	100,00%	90,00%	90,00%
Sazonalidade	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	75,00%	50,00%	80,00%	75,00%	80,00%	90,00%	80,00%
Varição do Custo Fixo	0,0%	-2,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,5%	0,0%

Tabela 10 – Sazonalidade do primeiro ano.

Na tabela 11, pode-se perceber o baixo investimento inicial, um percentual baixo de 18% em custos variáveis e 24% de custos fixos, tendo um resultado final de 58% em resultado operacional.

INDICADORES FINANCEIROS		
Recursos Necessários		
Investimento		2.624,99
Capital de Giro		-
Total		2.624,99
Financiamento		
Capital Próprio		2.624,99
Resumo Financeiro		
Faturamento	7.716,67	
Custos Variáveis	1.393,76	18,06%
Custos Fixos	1.847,13	23,94%
Resultado Operacional	4.475,78	58,00%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	4.475,78	58,00%

Tabela 11 – Indicadores financeiros.

6.6.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade nos mostra que o risco é muito baixo para o investimento nesse projeto, o ponto de equilíbrio é rapidamente atingido. A seguir apresenta-se novo fluxo de caixa com novos valores para os itens de maior influência, trazendo um cenário otimista para a análise. A variação entre o cenário otimista e o pessimista é a receita de vendas reduzindo.

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO OTIMISTA

Descrição	Pré Operacional	Ano 1	Ano 2
ENTRADAS	0		
Saldo Inicial	0	-2624,99	1916,01
Capital Próprio	0		
Receita de vendas	0	64345	77344
(+) Receita Operacional	0	64345	77344
Total das Entradas	0	61720,01	79260,01
SAÍDAS			
Mão de obra	0		
Pró labore	0	32000	42000
Despesas Pré operacionais	2624,99		
Custos Fixos	0	22248	22248
Impostos	0	5556	5556
Total das Saídas	0	59804	69804
(=) Saldo Operacional	0		
SALDO FINAL DO CAIXA	-2624,99	1916,01	9456,01

Tabela 12. Fluxo de caixa – cenário otimista. Autor.

FLUXO DE CAIXA - CENÁRIO PESSIMISTA

Descrição	Pré Operacional	Ano 1	Ano 2
ENTRADAS		0	
Saldo Inicial		0	-2624,99
Capital Próprio		0	
Receita de vendas		0	54345
(+) Receita Operacional		0	54345
Total das Entradas		0	51720,01
SAÍDAS			
Mão de obra		0	
Pró labore		0	32000
Despesas Pré operacionais	2624,99		
Custos Fixos		0	22248
Impostos		0	5556
Total das Saídas		0	59804
(=) Saldo Operacional		0	
SALDO FINAL DO CAIXA	-2624,99	-8083,99	-12543,99

Tabela 13. Fluxo de caixa – cenário pessimista. Autor.

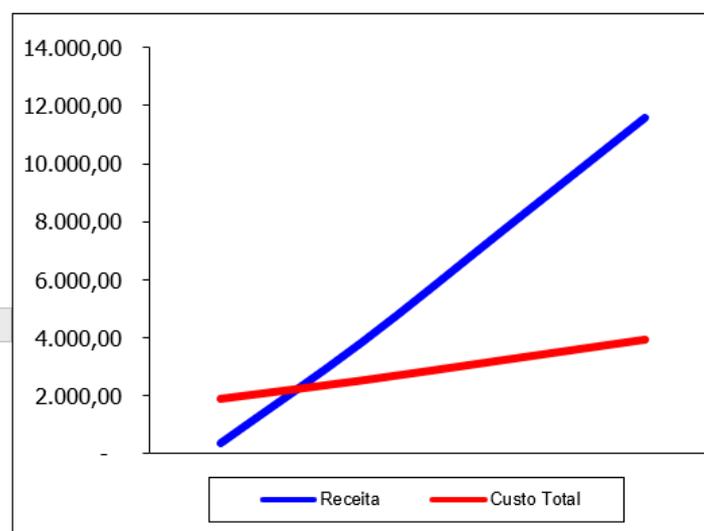


Figura 11. Ponto do equilíbrio do projeto.

7. CONCLUSÃO

Realizadas todas as análises econômico-financeiras, conclui-se que o negócio, nas condições dispostas, atende aos quesitos exigidos pelo empreendedor para sua viabilidade. Os cenários positivos são decorrentes do baixo investimento no projeto de consultoria.

O DRE demonstrou um resultado líquido satisfatório mensalmente, importante verificar que a margem de contribuição de 82% é um valor bem significativo e positivo para avanço do negócio. O negócio atingiu seu ponto de equilíbrio já no 1º mês.

VPL e TIR apresentaram resultados esperados e, conseqüentemente, determinaram a viabilidade do negócio. Da mesma forma, o Payback ficou com um prazo de 0,7 anos, portanto a decisão é de seguir com o negócio.

Compreende a análise de processos de negócio, a gestão de riscos e a estruturação ou reestruturação interna para elevar a eficiência dos clientes e a competitividade no mercado. Essa consultoria tem caráter temporário e objetiva ensinar o cliente sobre as melhores práticas de gestão para que ele possa conduzir os negócios sozinho.

Atingimos um patamar de excelência quando nossos clientes começam a perceber valor no nosso produto, seja ele traduzido como preço, qualidade e ou prazo de entrega. Internamente, isso acontece quando conseguimos atingir nossos objetivos estratégicos por meio das pessoas e processos garantindo a perenidade do negócio.

8. Referências Bibliográficas

ACIPG (Brasil). **Ponta Grossa se destaca no interior do Paraná.** 2018. Disponível em: <<https://www.acipg.org.br/noticia-1398>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

AGÊNCIA PARANÁ DE DESENVOLVIMENTO (Brasil). **Programa Paraná Competitivo.** 2018. Disponível em: <<http://www.apdbrasil.org.br/incentivos>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

BRADESCO. **Projeções Bradesco Longo Prazo.** 2017. Disponível em: <<http://www.economiaemdia.com.br/vgn-ext-templating/v/index.jsp?vgnextoid=065098037f782310VgnVCM100000882810acRCRD>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

CENÁRIO PEQUENAS EMPRESAS 2018 (Brasil). Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/pequenas-empresas-2018>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Capital de giro: saiba como calcular e controlar.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/capital-de-giro/?gclid=Cj0KCQiA0vnQBRDmARIsAEL0M1kbLna_5WtoiC-JPmr3h0edoM2KkdWslKbVi8nfevStKmlV4lDfIYMaAsEkEALw_wcB>. Acesso em: 01 jun. 2018.

IBGE (Brasil). **Ponta Grossa.** 2018. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420420>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

IPARDES (Brasil). **Pesquisa de Índices do Estado do Paraná.** 2018. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/pr_numeros/index_pr_numeros_pt.htm>. Acesso em: 2 jun. 2018.

IPARDES (Brasil). **Pesquisa de Índices do Estado do Paraná.** 2018. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420420>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

LABORATÓRIO DA CONSULTORIA (Brasil). **Vies de alta.** 2017. Disponível em: <<http://laboratoriodaconsultoria.com.br/site/vies-de-alta/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

MUNICÍPIO DA CIDADE DE PONTA GROSSA (Brasil). **Invista em Ponta Grossa, 2018.** Disponível em: <<http://pontagrossa.pr.gov.br/invistaempg/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

PANORAMA INDUSTRIAL DO PARANÁ (Brasil). 2018. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/observatorios/uploadAddress/Panorama_Industrial_2015\[63113\].pdf](http://www.fiepr.org.br/observatorios/uploadAddress/Panorama_Industrial_2015[63113].pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2018.

PONTA GROSSA SE DESTACA ENTRE AS 100 MELHORES (Brasil). **Ponta Grossa se destaca entre as 100 melhores para se investir, 2017.** Disponível em: <<http://pontagrossa.pr.gov.br/invistaempg/>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

Osterwalder, Alexander. Business Model Generation. 1ª Edição, 2011. Editora Alta Books.