

FGV Management

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL



ENCONTRA-SE

CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
EMPRESA: POTENCIAL RH

GRUPO:

Christina Jacob

Christian Rogerio de Menezes

Cristiano A Oliveira

Dario Alberto Endler

Edson Rodrigues da Silva

Projeto apresentado para Disciplina
“PROJETO INTEGRADO DE NEGÓCIOS - PIN”

Prof. Luiz Antonio Jóia, D.

SANTO ANDRÉ
Setembro/2003

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse Plano Integrado de Negócios descreve o planejamento para implantação de uma Unidade Estratégica de Negócios na empresa Potencial RH, localizada em São Paulo, bairro de Pinheiros, para atuar no mercado de Recrutamento e Seleção de Executivos, oferecendo serviços de apoio a recrutamento (pesquisa) em âmbito nacional.

A Potencial RH é uma empresa de consultoria em Recursos Humanos que atua no mercado de seleção de executivos desde 1983. Desde a sua criação tem procurado aprimorar seus processos com o objetivo de criar diferenciais competitivos melhorando a qualidade de seus serviços de forma a aumentar o valor percebido por seus clientes.

O grupo desejava elaborar um Plano Integrado de Negócios para a área de Recrutamento e Seleção e uniu esforços com esta empresa.

Atualmente o processo de Seleção é executado pela Potencial RH em 15 dias, o que é um diferencial frente ao mercado, porém em breve seus concorrentes conseguirão se equiparar. A Potencial RH somente manterá seu diferencial se conseguir reduzir ainda mais esse prazo. Para isso necessita de uma solução criativa.

O grupo percebeu uma possibilidade de melhoria no processo da Potencial RH utilizando-se, como base para pesquisa, perfis de candidatos ao invés de seus currículos, o que motivou a elaboração deste projeto integrado de negócios. A proposta é a de criar uma Unidade Estratégica de Negócios que gerencia um Banco de Dados de perfis de profissionais, integrado com ferramentas de pesquisa e contato com os mesmos, para ser usado em processos de recrutamento. Esse serviço tem como público-alvo “Headhunters” e empresas de Consultoria em RH.

Como trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV optou-se por implementar um produto novo em um mercado já existente de uma empresa real, o que nos possibilitou aplicar na prática os conceitos absorvidos e simular as projeções e o planejamento do PIN, de maneira realista, sendo que o mesmo será efetivamente aplicado na prática.

Apesar da referência bibliográfica ter informações fartas, a maior parte das informações apresentadas neste trabalho foi obtida a partir de entrevistas feitas com pessoas chave das organizações Transearch Brasil e Potencial RH. Dentre essas pessoas, podemos destacar em especial o auxílio prestado pelos colaboradores Ewaldo Endler e Renata Balduzzi, aos quais prestamos nossos agradecimentos.

O plano prevê a implantação desse novo negócio a partir de Janeiro de 2004, com o início da operação em Abril de 2004, atendendo a 20 processos de recrutamento por mês, chegando a 90 processos em um horizonte de 3 anos. Este crescimento é significativo, dado que o crescimento esperado para o mercado é de 10% a.a.

Para a implementação desse novo negócio, será necessário um investimento inicial de R\$ 200.000,00, no primeiro ano, que serão aplicados principalmente na implementação do sistema e em Marketing e Publicidade. O retorno sobre este investimento está estimado em 45% a.a. ao final de 3 anos.

Após o estudo a análise envolvendo pesquisas, diversas entrevistas e reuniões, o grupo concluiu ser viável a implementação desse negócio conforme detalhado nos capítulos que se seguem.

ÍNDICE

1	VISÃO DO NEGÓCIO	9
2	MISSÃO DO NEGÓCIO	10
3	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	11
3.1	Introdução	11
3.1.1	A Potencial RH	11
3.1.2	Um novo sistema de informações para prestação de serviços	12
3.2	O processo de seleção com o novo sistema.....	14
3.3	A nova Unidade de Negócios.....	15
3.3.1	Atuação	15
3.3.2	Core Business	15
3.3.3	Cadeia de valores.....	15
3.4	Fatores críticos para o sucesso.	21
4	ANÁLISE DOS CONSUMIDORES.....	23
4.1	Público alvo.....	23
4.2	Segmentação.....	23
4.3	Fatores de motivação	23
4.4	Demanda derivativa	24
5	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	25
6	ANÁLISE DO MERCADO	27
6.1	Tamanho do mercado.....	27
6.2	Barreiras de entrada	29
6.3	Poder dos fornecedores.....	29
6.4	Poder dos clientes	30
6.5	Ameaça de substitutos.....	31
6.6	Rivalidade entre os competidores.....	31
6.7	Barreiras para saída	32
6.8	Análise da lucratividade/estabilidade	33
6.9	Atratividade da indústria.....	33
6.10	Posição da SBU no mercado	35
7	ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA.....	36
7.1	Oportunidades	36

7.2	Ameaças	36
8	ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA.....	37
8.1	Forças	37
8.2	Fraquezas	37
9	DEFINIÇÃO DE CENÁRIO.....	39
9.1	Análise das principais variáveis.....	39
9.2	Cenário pessimista	39
9.3	Cenário otimista.....	40
9.4	Cenário realista	41
9.5	Comparativo entre os cenários	41
10	AÇÕES ESTRATÉGICAS	43
10.1	Estratégias genéricas.....	43
10.2	Modelo SWOT.....	44
10.2.1	Vantagens	44
10.2.2	Limitações	45
10.2.3	Vulnerabilidades	45
10.2.4	Riscos	46
10.3	Planos de ação.....	46
10.3.1	Plano de distribuição.....	47
10.3.2	Fase de preparação	47
10.3.3	Fase 1: População do banco de dados	48
10.3.4	Fase 2: Atendimento às empresas de Consultoria	50
10.3.5	Fase 3: Atendimento às empresas	52
11	PROJEÇÕES FINANCEIRAS	53
11.1	Formação de preço.....	53
11.2	Volume de vendas	55
11.3	Distribuição de lucros	56
11.4	Taxas financeiras.....	56
11.5	Receitas e despesas não operacionais	56
11.6	Integralização de capital	56
11.7	Orçamento	57
11.7.1	Fluxo de caixa projetado	58
11.7.2	DRE projetado	59
11.7.3	Balanço patrimonial projetado.....	61

11.8	Análise do investimento.....	62
11.8.1	R.O.I. e rentabilidade	62
11.8.2	Fluxo de caixa descontado	62
12	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	64
12.1	Estrutura da Potencial RH.....	64
12.2	A nova Unidade de Negócios.....	65
12.3	Estrutura do ENCONTRA-SE	66
12.4	Relacionamentos entre as áreas do ENCONTRA-SE.....	67
12.5	Relacionamentos externos do ENCONTRA-SE.....	67
12.6	Cargos e atribuições	70
12.6.1	Gerente de operações	70
12.6.2	Gerente comercial.....	70
12.6.3	Supervisor técnico.....	71
12.6.4	Gestor de relacionamento	71
13	MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	72
13.1	Competências gerais na gestão da Potencial RH	72
13.1.1	Pensamento estratégico.....	72
13.1.2	Liderança	73
13.1.3	Impacto e influência.....	73
13.1.4	Orientação a resultados	73
13.1.5	Orientação ao cliente.....	73
13.1.6	Flexibilidade	73
13.1.7	Trabalho em equipe	73
13.1.8	Criatividade e inovação	73
13.1.9	Gestão de Pessoas	74
13.2	Avaliação de desempenho e do potencial dos profissionais	74
13.3	Recompensas e forma de remuneração	75
13.4	Plano de capacitação e desenvolvimento profissional	76
13.5	Plano de carreira dentro da empresa.....	76
13.6	Mecanismos de controle e inovação para os colaboradores	76
13.7	Estilo de gestão	77
14	FILOSOFIA CORPORATIVA	78
14.1	Valores e cultura	79
15	ANEXOS.....	80

15.1 Detalhamento do orçamento.....	80
15.2 Notas explicativas para o projeto.....	87
15.2.1 Visão do negócio	87
15.2.2 Missão do negócio.....	87
15.2.3 Descrição do negócio.....	88
15.2.4 Análise dos consumidores.....	89
15.2.5 Análise da concorrência.....	90
15.2.6 Análise do mercado	90
15.2.7 Ações estratégicas	91
15.2.8 Formação de Preço.....	92
15.2.9 Pesquisa com o público alvo.....	93
15.2.10 Análise do investimento	97
15.2.11 Estrutura organizacional	97
16 BIBLIOGRAFIA.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Crescimento	11
Figura 2. Processo de Seleção.....	12
Figura 3. Atuação da SBU no processo	15
Figura 4. Cadeia de Valores.....	16
Figura 5. Análise da concorrência	26
Figura 6. Dados do IBGE – PAS	27
Figura 7. Evolução projetada para o mercado.....	28
Figura 8. Lucratividade/estabilidade do negócio.....	33
Figura 9. Análise da atratividade da indústria	33
Figura 10. Fatores de atratividade da indústria	34
Figura 11. Fatores de posicionamento da SBU	35
Figura 12. Cenário pessimista.....	40
Figura 13. Cenário otimista	40
Figura 14. Cenário realista.....	41
Figura 15. Evolução do Mercado	41
Figura 16. Evolução do Market Share.....	42
Figura 17. Estratégia genérica	43
Figura 18. Modelo SWOT	44
Figura 19. Cronograma do plano de ação	47

Figura 20.	Diferenciais para empresas de consultoria em RH	53
Figura 21.	Etapa mais onerosa de um processo de seleção	54
Figura 22.	Preço do serviço de pesquisa	54
Figura 23.	Fluxo de caixa projetado.....	58
Figura 24.	DRE projetado.....	59
Figura 25.	Balanço patrimonial projetado	61
Figura 26.	Análise do investimento	62
Figura 27.	Fluxo de caixa descontado.....	62
Figura 28.	Organograma atual da Potencial RH	64
Figura 29.	O ENCONTRA-SE dentro da Potencial RH	66
Figura 30.	Estrutura do ENCONTRA-SE	66
Figura 31.	Serviços adquiridos pelo ENCONTRA-SE.....	67
Figura 32.	Serviços fornecidos pelo ENCONTRA-SE.....	68
Figura 33.	Modelo de gestão por competências.....	75
Figura 34.	Fluxo de caixa projetado para 2004	81
Figura 35.	Fluxo de caixa projetado para 2005	81
Figura 36.	Fluxo de caixa projetado para 2006	82
Figura 37.	DRE projetado para 2004	82
Figura 38.	DRE projetado para 2005	83
Figura 39.	DRE projetado para 2006	83
Figura 40.	Balanço patrimonial projetado para 2004.....	84
Figura 41.	Balanço patrimonial projetado para 2005.....	85
Figura 42.	Balanço patrimonial projetado para 2006.....	86
Figura 43.	Cálculo do mercado do ENCONTRA-SE.....	91
Figura 44.	Resultado da pesquisa com o público alvo	96

1 VISÃO DO NEGÓCIO

Estar consolidada dentro dos próximos 03 (três) anos como uma das empresas líderes na prestação de serviços de Recrutamento e Seleção diferenciando-se dos concorrentes através do fornecimento de soluções ágeis, efetivas e de qualidade, adequadas às necessidades e expectativas de nossos clientes.

2 MISSÃO DO NEGÓCIO

Satisfazer sempre nossos clientes, otimizando seus processos de Recrutamento e Seleção, possibilitando maior agilidade e eficiência na captação de profissionais qualificados.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio proposto é o de criar uma Unidade Estratégica de Negócios da Potencial RH para que ela possa operar no mercado de recrutamento e seleção oferecendo um novo serviço que se baseia em uma ferramenta de apoio através da Internet.

As seções a seguir descrevem o negócio, mercado da Potencial RH e o novo serviço proposto.

Mercado Produto	EXISTENTE	NOVO
EXISTENTE	1 – Penetração no Mercado	2 – Desenvolvimento de Mercado
NOVO	3 – Desenvolvimento de Produto	4 – Diversificação

Figura 1. Matriz de Crescimento

Conforme mostra a Matriz de Crescimento de Ansoff [ANSOFF], o negócio proposto encontra-se no quadrante 3 – Desenvolvimento de Produto.

3.1 Introdução

3.1.1 A Potencial RH

A Potencial RH é uma empresa de consultoria em recursos humanos que presta os serviços de:

- Executive Search
- People Patterns and Team Building
- Human Capital Due Intelligence
- Assessment
- Coaching
- Inplacement

O principal serviço prestado pela empresa é o *Executive Search*, onde a empresa atua no mercado de recrutamento e seleção de profissionais.

Seus clientes são empresas que necessitam contratar profissionais para preencher cargos estratégicos. Essas empresas contratam a Potencial RH que faz a seleção dos profissionais baseados no perfil do cargo, encontrando aquele que melhor satisfaz o perfil exigido para a função a ser exercida.

O processo de seleção da Potencial RH é relativamente simples, seguindo os seguintes passos:

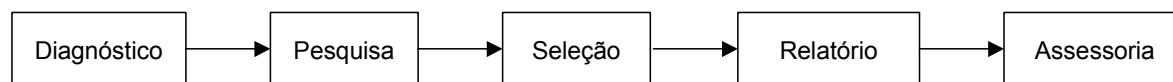


Figura 2. Processo de Seleção

DIAGNÓSTICO – A Potencial RH faz um diagnóstico da situação do cliente, identificando as características culturais da empresa, a descrição do cargo, o perfil ideal para seu futuro ocupante, o nível salarial e benefícios.

PESQUISA – A Potencial RH obtém uma amostra significativa e não viciada de candidatos no mercado de trabalho, usando como fontes banco de dados de currículos, pesquisa direta, indicações externas ou do cliente, veiculação no site, site de currículos e mala direta.

SELEÇÃO – A Potencial RH faz uma avaliação da adequação do profissional às características do cargo e da empresa, entrevistas pelo telefone, entrevistas pessoais, aplicação de testes, levantamento cadastral e tomada de referências.

RELATÓRIO – Apresenta ao cliente o relatório sobre os candidatos recomendados para o cargo, contendo o currículo, o parecer da entrevista e recomendações do consultor.

ASSESSORIA – A Potencial RH faz o assessoramento ao cliente na contratação e acompanhamento da integração do profissional na empresa, coordenação de entrevistas, discussão dos perfis e suporte à decisão. Para o candidato, assessora-o no processo de desligamento do emprego e o acompanha na integração na nova empresa.

3.1.2 Um novo sistema de informações para prestação de serviços

Atualmente a Potencial RH possui um banco de dados de currículos de profissionais com cerca de 30.000 currículos cadastrados. Existe uma grande dificuldade operacional em manter esse banco de dados atualizado, uma vez que um currículo é um artefato que rapidamente torna-se desatualizado frente à grande velocidade de atualizações e mudanças nas carreiras dos profissionais.

Adicionalmente a isto, a Potencial RH não utiliza a Internet como uma ferramenta efetiva para alavancar seus negócios.

Desta forma, tem-se a intenção de introduzir na empresa uma nova ferramenta que a possibilite ampliar seus negócios no mercado de recrutamento e seleção.

Essa nova ferramenta consiste na implementação e administração de um banco de dados de informações de profissionais com os seguintes conceitos:

- **Utilização de Perfis, não de Currículos**

A maior parte das informações contidas nos currículos dos profissionais são completamente desnecessárias para uma pesquisa. Além disso, a prática demonstra que bancos de currículos estão constantemente desatualizados devido à grande velocidade de atualização dos profissionais.

Ao contrário de um currículo, o perfil de um profissional se mantém estável por um período mais longo, e esta é a única informação relevante para se fazer uma pesquisa em um processo de seleção.

Desta forma, um banco de dados não deve conter currículos, apenas perfis. O currículo somente será necessário na fase de seleção, quando o próprio profissional contatado poderá enviá-lo atualizado.

- **Garantia de privacidade**

Quando o profissional disponibiliza seus dados curriculares em um banco de dados, ele está confiando que a empresa que administra esse banco garantirá a privacidade das informações.

Em um banco de perfis, a garantia de sigilo é total, uma vez que nenhuma informação pessoal estará sendo fornecida. Sequer há a necessidade do profissional se identificar, sendo necessário apenas que a pessoa forneça um e-mail para contato.

- **Qualidade dos profissionais**

Por estar cadastrando um perfil, torna difícil para o profissional direcionar informações curriculares para poder se candidatar a vagas para as quais não está qualificado. No momento do cadastro de seu perfil, o profissional não sabe qual é a vaga para a qual ele estará concorrendo. Esse sistema é indicado para profissionais que, empregados ou não, desejam receber informações sobre oportunidades a sua área de atuação.

Esse banco de dados de perfis profissionais será usado como uma ferramenta na etapa de pesquisa do processo de seleção e possuirá as seguintes características:

- **Acesso via Internet:** Os profissionais poderão se cadastrar e manter atualizados seus perfis profissionais “on-line”.
- **Busca por perfis:** É fornecido o perfil da vaga e o sistema localiza automaticamente todos os profissionais cadastrados cujos perfis coincidam com o da vaga.
- **Contato via e-mail:** O sistema enviará automaticamente uma mensagem via e-mail para os profissionais localizados, convidando-os a participar do processo de seleção.

Esse novo produto foi denominado pela Potencial RH como ENCONTRA-SE, que consistirá em um Portal de Serviços através da Internet (World Wide Web).

Para operacionalizar esse produto, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema com um banco de dados e ferramentas de pesquisa.

A Potencial RH já possui um domínio na Internet registrado na InterNIC pela Network Solutions [INTERNIC] com o nome “encontra-se.com”.

3.2 O processo de seleção com o novo sistema

Com a introdução do novo sistema o processo de seleção descrito no item 3.1 se manterá em sua essência, diferindo apenas na forma em que as fases serão executadas:

DIAGNÓSTICO – Essa fase do processo não se altera.

PESQUISA – O próprio sistema vai fazer uma busca em seu banco de dados procurando profissionais cujo perfil coincida com o perfil do cargo. O sistema então envia uma mensagem para cada profissional localizado convidando-o a participar do processo de seleção;

SELEÇÃO – O profissional responde ao convite enviando seu currículo atualizado e agendando uma entrevista. A Potencial RH realiza as entrevistas e faz a seleção dos candidatos;

RELATÓRIO – A Potencial RH emite o relatório da mesma forma que no processo original, não sendo percebidas quaisquer diferenças no processo por parte do cliente, a não ser pela agilidade e qualidade final.

ASSESSORIA – Essa fase do processo não se altera.

3.3 A nova Unidade de Negócios

3.3.1 Atuação

A nova Unidade de Negócios da Potencial RH vai atuar intensamente na fase de PESQUISA e, em parte, na fase de SELEÇÃO. Esta nova Unidade de Negócios administrará o banco de dados de perfis e executará as atividades de pesquisa e contato com os profissionais.



Figura 3. Atuação da SBU no processo

A aplicação deste novo sistema resultará em maior agilidade nas atividades de pesquisa, que são as mais onerosas em um processo de seleção de profissionais, atendendo primeiramente às necessidades da própria Potencial RH.

3.3.2 Core Business

O Core Business desta nova unidade de negócios baseia-se no fornecimento de soluções ágeis em pesquisa e suporte à seleção para atender às necessidades de nossos clientes.

3.3.3 Cadeia de valores

A seguir são apresentadas as atividades principais da nova Unidade de Negócios, de acordo com a cadeia de valores [PORTER].

Atividades de Suporte	Infra-estrutura <ul style="list-style-type: none"> •Equipamentos e espaço físico •Administração geral •Administração do sistema •Auditorias 			
	Gestão de Recursos Humanos			
	Desenvolvimento tecnológico <ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento da ferramenta ENCONTRA-SE 			
	Aquisição (suprimentos) <ul style="list-style-type: none"> •Insumos de Suporte 			
Atividades primárias	Logística de Recebimento <ul style="list-style-type: none"> •Cadastro de profissionais •Cadastro de Consultorias de RH •Cadastro de Empresas Contratantes 	Operações <ul style="list-style-type: none"> •Abertura de Vaga •Pesquisa de profissionais •Atendimento aos convites 	Logística de Distribuição <ul style="list-style-type: none"> •Encaminhamento de Respostas •Agendamento de Entrevistas 	Marketing e Vendas <ul style="list-style-type: none"> •Prospecção de novos clientes •Processo de penetração (clientes existentes) •Publicidade e promoção

Figura 4. Cadeia de Valores

Na descrição das atividades utilizaremos a seguinte convenção de nomes:

Profissional: Pessoa Física que faz o cadastro de seu perfil no sistema para receber os convites de oportunidades de empregos. O profissional torna-se um candidato quando aceita o convite para participar de um processo de seleção.

Consultoria em RH: É o “Headhunter” ou organização que executa trabalhos de Recrutamento e Seleção.

Empresa Contratante: Organização que deseja contratar um profissional para seu quadro funcional. A Empresa Contratante é cliente da Consultoria em RH.

3.3.3.1 Atividades primárias

Logística de recebimento

Os insumos básicos para a operação do negócio são as informações cadastradas no Banco de Dados do sistema, podendo ser de três tipos:

Cadastro de profissionais;

O próprio profissional faz seu cadastro no banco de dados do sistema através da Internet. Ele fornece seu perfil e um endereço de correio eletrônico para contato, podendo também alterar as informações cadastradas ou cancelar seu cadastro.

Cadastro de Consultorias de RH;

A Unidade de Negócios da Potencial RH cadastra os usuários do ENCONTRA-SE (Consultorias em RH) no sistema para que eles possam utilizar os seus serviços. Esse cadastro conterá dados da Consultoria em RH

necessários ao tipo de contrato estabelecido entre ela e a Unidade de Negócios da Potencial RH.

Cadastro de empresas contratantes.

Para uma Consultoria em RH prestar serviços de Recrutamento e Seleção para uma Empresa Contratante através do ENCONTRA-SE, ela deve inserir no sistema os dados da Empresa Contratante necessários ao processo.

Operações

Abertura de vaga:

A Consultoria em RH deve abrir uma vaga para uma Empresa Contratante para executar um processo de Recrutamento ou Seleção através do ENCONTRA-SE. Na abertura deve ser informada a descrição da vaga, perfil necessário, opção para o profissional entrar em contato e condições de pré-seleção.

Baseado na descrição da vaga, a Unidade de Negócios pode trabalhar junto com a Consultoria em RH para definir o perfil necessário para preencher a vaga, baseado nos atributos de perfil utilizados pelo banco de dados do sistema.

Pesquisa de profissionais:

A partir de uma vaga aberta, a Consultoria em RH executará uma pesquisa no sistema, que informará quantos são os profissionais que atendem ao perfil solicitado pela vaga.

O sistema enviará uma mensagem de correio eletrônico para cada um dos profissionais identificados na pesquisa, convidando-os a ser candidatos ao Processo de Seleção.

Atendimento aos convites:

O profissional atende ao convite acessando o sistema e buscando maiores informações sobre a vaga aberta. Se ele se interessar pela vaga, pode aceitar o convite.

Quando o profissional aceita um convite, o sistema pode fazer uma pré-seleção do profissional através de um questionário. Dependendo das

respostas, o sistema pode aceitar o profissional como candidato ou informar que ele não possui os requisitos necessários à vaga.

Logística de distribuição

Encaminhamento de respostas:

Quando um profissional se candidata a uma vaga, a sua resposta é encaminhada para a Consultoria em RH para que esta se incumba de prosseguir com o processo de seleção. O currículo atualizado do profissional faz parte desta resposta.

Agendamento de entrevistas:

Quando solicitado pela Consultoria em RH, o próprio sistema pode manter uma agenda de entrevistas que são marcadas “on-line” pelos próprios profissionais candidatos no momento em que passam pela pré-seleção. Essas entrevistas já agendadas são enviadas para a Consultoria em RH.

A Consultoria em RH deve ter acesso a uma área privativa onde pode obter os currículos e agenda de entrevistas com os candidatos.

Marketing e vendas

Prospecção de novos clientes

Consistirá no processo de levantamento de potenciais clientes e elaboração de estratégias de prospecção para formação de uma carteira de novos negócios.

Processo de penetração (clientes existentes)

Trata-se do processo de relacionamento sistemático e constante com os atuais clientes da nova Unidade de Negócios.

Publicidade e promoção

e-Marketing: Divulgação da prestação de serviços através de “Web Sites” e através do próprio Portal do ENCONTRA-SE;

Marketing Direto: Realizado através de ferramentas tais como visitas corporativas, Malas diretas enviadas às consultorias em RH além de palestras, apresentações e eventos direcionados ao público alvo.

Marketing Indireto: realizado através da divulgação da prestação de serviços em mídia especializada e voltada ao público alvo da Unidade de Negócios e da Potencial RH. Também será utilizado, como estratégia de marketing indireto, a divulgação através de mala direta enviada aos clientes das Consultorias em RH, apresentando o produto ENCONTRA-SE.

Promoções: Investimento de marketing a ser realizado através de Patrocínios de Eventos voltados ao público alvo e seus clientes, além da criação de materiais promocionais.

3.3.3.2 Atividades de suporte

Aquisição (suprimentos)

Insumos de suporte

A Unidade de Negócios utilizará a infra-estrutura da Potencial RH para aquisição de material de escritório e outros materiais necessários para o andamento das atividades do negócio.

Desenvolvimento tecnológico

Especificação, Desenvolvimento e Manutenção do sistema

Deve ser especificado e desenvolvido um sistema de controle que será usado como a ferramenta principal do ENCONTRA-SE. Esse sistema conterá as seguintes funcionalidades básicas:

- Banco de dados para cadastro de Profissionais, Consultorias de RH e Empresas;
- Sistema de pesquisa baseado nos perfis profissionais;
- Sistema de envio de comunicação via correio eletrônico;
- Sistema de pré-seleção e atendimento a solicitações de candidatos;
- Web Site corporativo.

Gestão de Recursos Humanos

A Unidade de Negócios utilizará as políticas e procedimentos da Potencial RH no que tange a gestão de recursos humanos.

Infra-estrutura

Equipamentos e espaço físico

Será necessária a utilização de um servidor com os seguintes serviços.

- Suporte para Banco de dados;
- Suporte para execução de aplicação dedicada;
- Conexão com Internet de alta performance.

Esse servidor estará inicialmente em um serviço de locação de servidor Web com o intuito de diluir os altos custos de uma conexão dedicada à Internet.

O domínio da Internet já se encontra registrado [INTERNIC].

Deverá também contar com um espaço físico para acomodação de equipamentos e do pessoal.

Administração geral

A Unidade de Negócios utilizará a estrutura de serviços gerais da Potencial RH.

Administração do sistema:

A administração de banco de dados deve garantir que tecnicamente o banco de dados do sistema esteja operacional e seus dados estejam íntegros.

A administração do sistema deve garantir que o sistema esteja no ar e em condições satisfatórias de operação (Web Server, Mail Server, etc.) em esquema 24 x 7 (24 horas por dia, 7 dias por semana).

Auditorias:

Três tipos de auditorias devem ser feitas no sistema para garantir a qualidade dos serviços:

- Auditoria dos cadastros do banco de dados;

O cadastro de profissionais, Empresas Contratantes e Consultorias em RH deve ser regularmente auditado para garantir a qualidade das informações.

Devem ser adotadas técnicas que garantam que apenas profissionais sejam cadastrados no banco de dados, evitando certas práticas adotadas por empresas inidôneas tais como cadastros automáticos para obtenção de mailing.

- Auditoria dos endereços de e-mail.

Mecanismos de avaliação da qualidade dos endereços de e-mail dos profissionais identificam e eliminam do banco de dados registros de profissionais cujos endereços não sejam válidos. Essa auditoria é feita através da análise das respostas dos servidores sobre endereços de correio eletrônicos inválidos.

- Auditoria das agendas e respostas dos profissionais;

Os currículos e agenda de entrevistas devem ser verificados e auditados a fim de garantir que sejam repassadas para a Consultoria em RH apenas as informações pertinentes, evitando respostas inconvenientes de internautas.

3.4 Fatores críticos para o sucesso.

Cadastro de profissionais

O negócio depende de um cadastro de profissionais abrangente e de qualidade para atender à demanda dos mais variados perfis.

Qualidade do cadastro de consultorias de RH

Deve ser tomado um cuidado com a qualidade das Consultorias de RH cadastradas no sistema para garantir que elas estejam utilizando corretamente o sistema, evitando mal uso e abusos que descaracterizariam a qualidade dos serviços. Especialmente deve se tomar cuidado para esse sistema não ser usado como um cadastro para mala direta.

Especificação, desenvolvimento e manutenção do sistema

O sistema é a base para a operacionalização do negócio. Tal ferramenta é a exteriorização do serviço oferecido, que permite que o cliente perceba valores na prestação do serviço.

Administração do sistema

A operação do negócio depende da operação ininterrupta do sistema.

Hospedagem do sistema

Os serviços de hospedagem devem ser confiáveis. A hospedagem é um serviço de suporte do negócio e pode ser terceirizada. Porém a qualidade da hospedagem vai refletir diretamente na qualidade dos serviços oferecidos.

4 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

4.1 Público alvo

- Organizações e profissionais que fazem recrutamento e seleção;

Analisando as características da Potencial RH bem como o processo de formulação de sua carteira atual de clientes, determinou-se que a Unidade Estratégica de Negócios atuará atendendo organizações de recrutamento e seleção de profissionais, também conhecidos neste mercado como “Headhunters”. Esses serão os clientes efetivos do negócio.

4.2 Segmentação

Para as organizações e profissionais que fazem recrutamento e seleção:

- Com índice de retenção de clientes acima de 70%;
- Com índice de repetição de trabalho superior a 2 por ano;
- Com baixo índice de reposição

Esses índices são padrões mundialmente reconhecidos para a qualidade de empresas de recrutamento e seleção, segundo a [ABRH].

4.3 Fatores de motivação

Foram identificados os seguintes fatores que motivam o público alvo a adquirir os serviços do ENCONTRA-SE:

Para as organizações e profissionais que fazem recrutamento e seleção:

- Redução de custos e do tempo na etapa de pesquisa do processo de seleção;
- Possibilidade de praticar preços mais competitivos no mercado;
- Dispensa a necessidade de manter um banco de currículos;
- Liberação do pessoal de trabalhar em atividades estritamente operacionais e dedicar seu efetivo em atividades de venda.

4.4 Demanda derivativa

- Profissionais que cadastram seus perfis no banco de dados.

Apesar dos profissionais não serem efetivamente os clientes desse negócio, são eles que alimentam o banco de dados com informações que agregam valor ao negócio. Somente será possível vender pesquisas se houverem profissionais cadastrados. Desta forma, esses profissionais são classificados como uma demanda derivativa.

Para esses profissionais, a segmentação procurada é a seguinte:

- Pelo menos com curso superior completo;
- Que ocupem posições consideradas estratégicas na empresa;
- Que não estejam desempregados ou a procura de empregos por muito tempo;
- Com remuneração mensal superior a R\$ 3.000,00 (12,5 salários mínimos).

Os fatores de motivação para que os profissionais utilizem os serviços são:

- Custo zero;
- Garantia de sigilo das informações;
- Possibilidade de estar informado sobre as oportunidades na sua área;
- Comodidade de receber convites para participar de processos de seleção.

5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Dado o grande número de empresas atuantes no mercado que concorre direta ou indiretamente com a POTENCIAL RH e sua unidade de Negócios ENCONTRA-SE a concorrência está dividida em três grupos conforme segue:

- Agências de Emprego

As agências de emprego (Catho, Manager, Dow Right, etc.) possuem métodos de pesquisa baseados em Bancos de Dados de currículos com grande volume de registros. O foco dessas empresas é atrair candidatos oferecendo serviços a custo muito baixo e em alguns casos gratuitamente, porém esses serviços se resumem apenas a levantamento de nomes. O serviço oferecido em grande parte trata de inserir profissionais no mercado de trabalho.

- Empresas de Recolocação (Outplacement)

As empresas de Outplacement (Crossing, Laerte Cordeiro, etc.) também possuem Banco de Dados de Currículos oferecendo-os à empresas de Recrutamento e Seleção. O serviço oferecido em grande parte trata de reposicionar profissionais no mercado de trabalho.

- Empresas PONTOCOM que oferecem serviços de suporte à pesquisa

As empresas pontocom (vagas.com.br, empresasrh.com.br, vidaexecutiva.com.br, etc.) oferecem serviços de suporte para publicação de vagas e pesquisa, possuindo também Bancos de Dados de currículos.

Essas empresas, no entanto, têm a característica de trabalhar com empresas pequenas. Desta forma, acabam atuando em um segmento distinto do definido no item 4.2 deste documento.

Competências e Ativos Tangíveis e Intangíveis	Agências de Emprego	Empresas de Recolocação	Empresas PONTOCOM
Nome da Marca (Brand Name)	FORTE	MÉDIO	FRACO
Abrangência de Produtos Oferecidos	FORTE	FORTE	FORTE
Recursos Financeiros	FORTE	MÉDIO	FRACO
Atratividade do Preço Praticado	FORTE	FRACO	FORTE
Marketing	FORTE	FRACO	MÉDIO
Crescimento de Market Share	FORTE	FRACO	FRACO
Canais de distribuição	FORTE	FRACO	FORTE
Capacidade de Produção	FORTE	MÉDIO	FORTE
Margem de Lucro	FRACO	FORTE	FRACO

Figura 5. Análise da concorrência

Pela análise da tabela acima, conclui-se que as agências de emprego são as que representam maior ameaça para continuidade do negócio. Isso implica que o planejamento deve ser elaborado procurando anular ou reduzir a influência desses pontos fortes sobre a atuação da unidade de Negócios.

6 ANÁLISE DO MERCADO

A seguir é apresentada uma análise do mercado em que a Unidade de Negócios está inserida, avaliando a sua posição dentro dele e a atratividade da indústria.

6.1 Tamanho do mercado

O mercado de Seleção, Agenciamento e Locação de Mão de Obra no Brasil é bastante amplo e pulverizado, tendo se desenvolvido enormemente nos últimos anos, de acordo com o observado na PAS – Pesquisa Anual de Serviços do [IBGE].

Diversas características contribuíram para o crescimento e a formação atual do mercado. Dentre elas podemos citar:

- O advento da Internet e a ampla divulgação em meios eletrônicos;
- Maior procura por parte das empresas por serviços de recrutamento e seleção objetivando constante redução de custos e maior qualificação e suporte técnico;
- Expansão de mercados e aumento do número de empresas instaladas no país e conseqüente aumento da demanda por serviços desta natureza;
- Mudança de filosofia corporativa, sob o ponto de vista de Gestão de Recursos Humanos, levando as empresas a concentrarem-se mais em suas políticas de recursos humanos e menos em atividades periféricas como recrutamento e seleção;
- Aumento do número de “players” através de investimentos locais e internacionais, além de joint-ventures e parcerias;

No entanto, dados relativos a esse mercado são escassos. Os dados disponíveis no [IBGE] referem-se apenas aos anos de 1999, 2000 e 2001. Desta forma, para a avaliação dos anos seguintes a estes, torna-se necessário fazer uma projeção.

Segundo os dados da PAS, a receita operacional líquida de serviços de seleção, agenciamento e locação de mão de obra são os seguintes:

Ano	Receita (mil R\$)
1999	2.497.492,00
2000	3.062.061,00
2001	3.804.381,00

Figura 6. Dados do IBGE – PAS

O gráfico abaixo mostra a evolução do mercado para esses três anos e uma projeção para os anos seguintes considerando que se mantém a taxa de evolução observada.

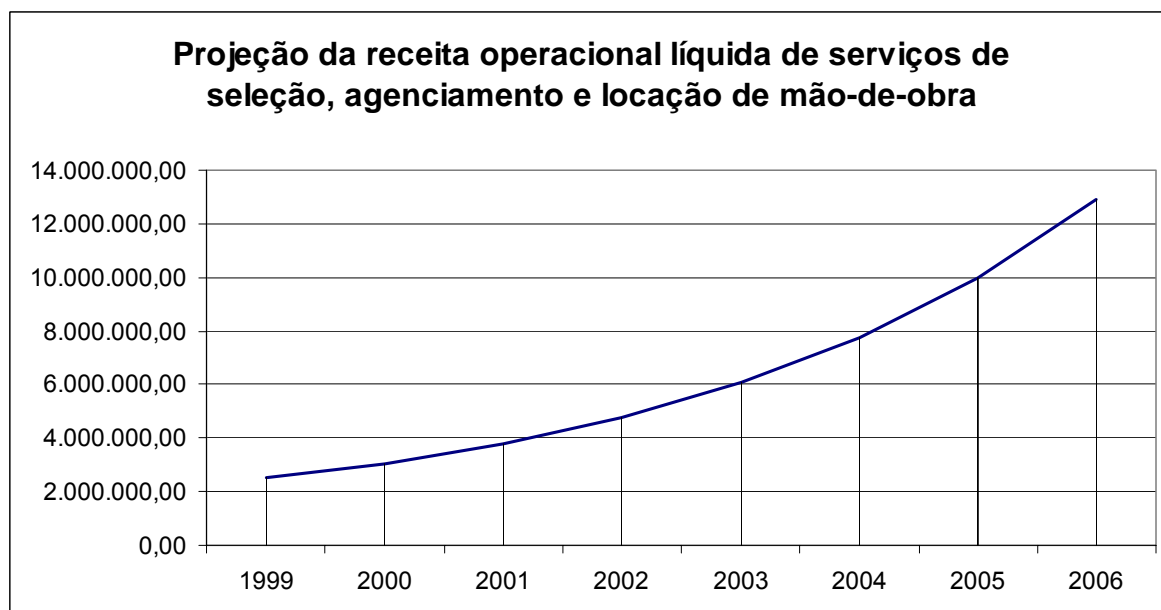


Figura 7. Evolução projetada para o mercado

O mercado no qual a Unidade de Negócios estará inserida é o de Seleção de profissionais para cargos executivos, ou seja, apenas uma fatia desse mercado total. Essa fatia representa cerca de 2%, ou seja, algo em torno de R\$ 100 milhões para o ano de 2003 [ABRH].

Baseado no crescimento econômico ocorrido neste ano, será considerado este como sendo o mercado de Seleção para o ano de 2004.

O mercado no qual a Unidade de Negócios está inserida representa apenas a parte de pesquisa e foi considerado, para o ano de 2004 em R\$ 22,50 milhões. O anexo 15.2.6 deste documento detalha como foi calculado esse mercado.

6.2 Barreiras de entrada

A seguir é apresentada a análise das barreiras para entrada no negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Economia de Escala	Sim.
Diferenciação do Produto	Ocasionalmente. O preço é um dos fatores decisivos para a contratação de serviços de pesquisa, porém o cliente percebe alguns diferenciais.
Brand Name	Sim. Para entrar no mercado definido é necessário que o nome seja conhecido entre os consultores de RH.
Necessidade de Capital	Sim. Existe a necessidade de investimento no desenvolvimento do sistema e montagem da infra-estrutura.
Acesso a Tecnologia	Em parte. A tecnologia necessária é uma commodity, porém o desenvolvimento do sistema requer contratação de serviços especializados.
Acesso aos canais de distribuição	Não. A Internet usada como canal de distribuição está amplamente disponível.
Experiência e Preparo	Sim. É requerido um certo conhecimento do domínio de aplicação do negócio.

Analisando os dados acima, conclui-se que existem algumas barreiras que devem ser consideradas para a entrada de novas empresas no negócio.

6.3 Poder dos fornecedores

A seguir é apresentada a análise do poder dos fornecedores sobre o negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Quantidade de fornecedores importantes.	Não. A concorrência entre os fornecedores é muito grande.
Diferenciação dos fornecedores.	Não. Os serviços oferecidos pelos fornecedores são semelhantes (commodities).
Custo para mudar de fornecedor.	Em parte. Como a disponibilidade dos serviços de hospedagem ofertados depende dos fornecedores, uma mudança pode ocasionar uma indisponibilidade temporária.
Influência dos fornecedores na qualidade dos serviços.	Sim. Os serviços oferecidos dependem em muito da qualidade do fornecedor.
Ameaça de verticalização dos fornecedores.	Não. O fornecedor não tem interesse na verticalização porque este não é o único mercado.

Analisando os dados acima, conclui-se que o poder dos fornecedores sobre o negócio é baixo.

6.4 Poder dos clientes

A seguir é apresentada a análise do poder dos clientes sobre o negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Quantidade de clientes importantes.	Não. Existe um grande número de clientes dividindo o mercado.
Disponibilidade de substitutos na visão do cliente.	Em parte. O cliente enxerga várias opções como substitutos para um processo de pesquisa, porém não oferecem as mesmas opções.
Ameaça de uma <i>backward integration</i> dos clientes.	Sim. Empresas de consultoria podem assumir a parte de pesquisa.
Variância nos preços apresentados	Em parte. Existem alternativas mais baratas que podem ser escolhidas pelos clientes, porém em detrimento da qualidade ou da quantidade de opções contratadas.
Influência do custo para o cliente.	Sim. Devido ao alto grau de concorrência entre os clientes, eles optam por soluções com menores custos.
Lucratividade do cliente	Sim. A lucratividade do cliente é altamente influenciada

Analisando os dados acima, conclui-se que o poder dos clientes sobre o negócio é médio.

6.5 Ameaça de substitutos

A seguir é apresentada a análise da ameaça de substitutos para o negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Disponibilidade de substitutos.	Sim. Empresas que oferecem banco de dados de currículos são potenciais substitutos para o serviço prestado, porém sem todas as opções oferecidas.
Preços diferenciados para serviços substitutos.	Sim. Há inclusive fornecimento de serviços gratuitos, porém com limitações.
Agressividade e rentabilidade das empresas substitutas.	Em parte. A agressividade é muito grande, porém a rentabilidade dessas empresas é baixa.
Relação valor-preço dos substitutos.	Sim. O preço praticado pelos substitutos é menor, apesar do valor percebido também o ser.

Analisando os dados acima, conclui-se que existe uma ameaça moderada de substitutos que oferecem serviços de menor qualidade ou que não cobrem todas as características oferecidas.

6.6 Rivalidade entre os competidores

A seguir é apresentada a análise da rivalidade para o negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Quantidade de competidores importantes.	Não existem grandes competidores, sendo que o mercado está pulverizado em um grande número de empresas.
Baixo crescimento do mercado	Não. O mercado tem crescido substancialmente nos últimos anos.
Altos custos fixos	Não. Apesar da maior parte dos custos do negócio serem fixos, estes não são muito altos.
Deterioração ou prescrição dos produtos.	Em parte. Um currículo torna-se desatualizado muito rapidamente, o que aumenta o custo para manter um banco de dados. Um perfil profissional, por outro lado, é mais estável e demora mais tempo para ficar desatualizado.
Baixos custos para o cliente mudar de fornecedor.	Sim. Os clientes podem facilmente mudar de fornecedor.
Baixo nível de diferenciação.	Sim. Os clientes enxergam os produtos como commodities.

Item	Aplicabilidade
Crise no mercado.	Sim. Neste ano o mercado tem demonstrado uma estagnação devido à crise no país. O nível de otimismo para o ano que vem, no entanto, é maior, o que indica uma possível retomada.

Analisando os dados acima, conclui-se que é grande a rivalidade no mercado.

6.7 Barreiras para saída

A seguir é apresentada a análise das barreiras para saída do negócio de acordo com [PORTER].

Item	Aplicabilidade
Ativos específicos	Não. Os ativos podem ser facilmente liquidados.
Elevado custo de saída	Não existem custos substanciais para saída.
Independência do negócio	Não existem grandes pendências com fornecedores, clientes ou parceiros.

Analisando os dados acima, conclui-se que não existem barreiras substanciais para a saída do negócio.

6.8 Análise da lucratividade/estabilidade

A análise da lucratividade e estabilidade do negócio, segundo [PORTER], leva em considerações barreiras de entrada e de saída.

		BARREIRAS PARA SAÍDA	
		BAIXA	ALTA
BARREIRAS PARA ENTRADA	ALTA	Lucro elevado e estável	Lucro elevado mas possivelmente instável
	BAIXA	Lucro baixo e estável	Lucro baixo e instável

Figura 8. Lucratividade/estabilidade do negócio

Considerando que, segundo a análise feita, as barreiras de entrada são significativas, enquanto que as de saída são baixas. O negócio tende a apresentar um lucro alto e estável.

6.9 Atratividade da indústria

A atratividade da indústria foi determinada de acordo com a modelo das 5 forças de [PORTER] analisadas anteriormente.

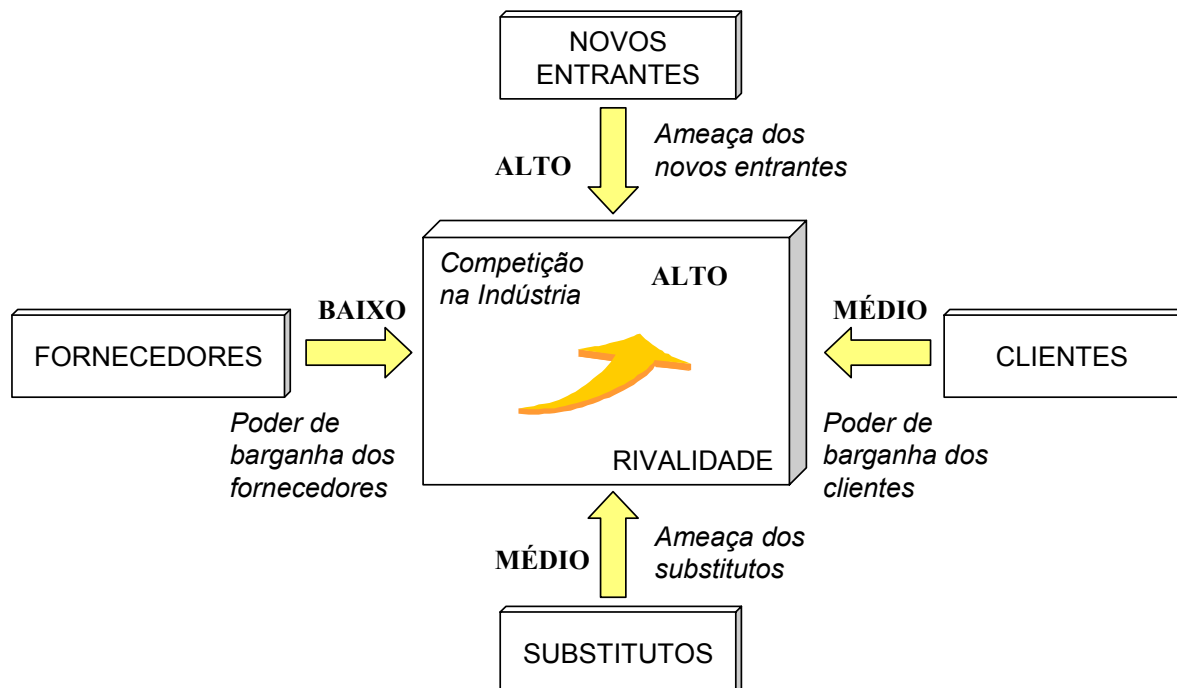


Figura 9. Análise da atratividade da indústria

Os fatores de atratividade da indústria foram também analisados de acordo com a sua evolução para os próximos três anos, de acordo com a tabela a seguir.

Fator	Valor atual	Valor futuro
Barreiras de Entrada	ALTO	ALTO
Barreiras de Saída	BAIXO	BAIXO
Rivalidade entre concorrentes	ALTO	ALTO
Poder dos Fornecedores	BAIXO	BAIXO
Poder dos Clientes	MÉDIO	ALTO
Disponibilidade de Substitutos	MÉDIO	ALTO

Figura 10. Fatores de atratividade da indústria

A análise dos valores atuais, ponderando com os devidos graus de influência, indica que a atratividade da indústria se encontra entre Média e Alta.

Não há projeção para grandes mudanças na atratividade da indústria para os próximos três anos, o que indica que esta se manterá.

6.10 Posição da SBU no mercado

A posição da Unidade de Negócios no mercado foi determinada de acordo com os seguintes fatores: [COLLIS]

Fator	Valor atual	Valor Futuro
Market Share	BAIXO	MÉDIO
Crescimento de Market Share	BAIXO	MÉDIO
Nome da Marca	BAIXO	ALTO
Canais de Distribuição	ALTO	ALTO
Capacidade de Produção	ALTO	ALTO
Margem de lucro em relação aos competidores	MÉDIO	ALTO

Figura 11. Fatores de posicionamento da SBU

A análise dos valores indica que a posição atual da Unidade de Negócios dentro do mercado se encontra entre Baixa e Média, sendo que a posição futura estará entre Média e Alta.

7 ANÁLISE DA AMBIÊNCIA EXTERNA

Foi realizado o estudo dos fatores externos que têm influência sobre o negócio. Esses fatores foram identificados como Oportunidades ou Ameaças.

7.1 Oportunidades

Queda da Taxa de Juros

Existe uma expectativa real de queda na taxa de juros. Com esta queda o nível de atividade da economia tenderá a aumentar.

Aumento da confiança na economia

O nível de contratações das empresas aumenta na medida em que aumenta o seu nível de confiança na economia.

Estabilização da economia

A Estabilização na economia cria um cenário favorável para o aumento de contratações.

Mudança no foco de decisão da empresa

As decisões de contratação estão sendo tomadas por analistas de RH, e não mais por níveis mais altos. Isso aumenta a concorrência entre as consultorias de RH criando a oportunidade de oferecermos o ENCONTRA-SE como ferramenta para criar um diferencial competitivo para a consultoria.

7.2 Ameaças

Aumento do número de agências de emprego

O aumento do número de agências de emprego prejudica o desempenho das consultorias de recursos humanos (nossos clientes), o que prejudica nossa demanda.

“Prostituição” do mercado

O aumento de serviços oferecidos a custos baixos e qualidade inferior criam um nível de concorrência muito grande entre as empresas, forçando os preços para baixo.

8 ANÁLISE DA AMBIÊNCIA INTERNA

Foram analisados também os fatores internos que têm influência sobre o negócio. Esses fatores foram identificados como Forças ou Fraquezas.

8.1 Forças

Tecnologia

O desenvolvimento do sistema fará com que a organização detenha a tecnologia utilizada.

Agilidade no processo

O ENCONTRA-SE pode ser oferecido como ferramenta para criar diferencial nos clientes através da agilidade do processo.

Confiabilidade

O uso de sistemas confiáveis e a contratação de serviço especializado de qualidade garantirão a confiabilidade na correta operação do sistema.

Uso dos nomes Transearch e Potencial

O uso dos nomes da Transearch Brasil e Potencial RH, já posicionados no mercado de recrutamento e seleção, poderá ser usado como ferramenta para criar a imagem e o posicionamento do produto.

Clientes cativos

O ENCONTRA-SE irá iniciar suas atividades com a certeza de pelo menos dois clientes, a Transearch e a Potencial.

Expertise de mercado

O ENCONTRA-SE pode usar o expertise da Potencial RH no mercado de recrutamento e seleção.

8.2 Fraquezas

Falta de Base para formação de preço

A carência de ferramentas iguais no mercado dificulta o processo de formação de preço do serviço oferecido.

Construção da imagem

O ENCONTRA-SE não é uma marca conhecida no Mercado, necessitando ser construída.

Alta dependência de fornecedores

O ENCONTRA-SE depende principalmente dos profissionais como fornecedores para poder oferecer serviços com qualidade.

Pequeno porte da organização

A Potencial RH é uma empresa de pequeno porte no mercado.

9 DEFINIÇÃO DE CENÁRIO

Baseados na situação econômica atual, foram mapeados três cenários possíveis para os próximos três anos:

- Cenário pessimista
- Cenário otimista
- Cenário realista

9.1 Análise das principais variáveis

Grau de confiança na economia

A variável que mais afeta o negócio de recrutamento e seleção é o grau de confiança que os empresários têm na economia do Brasil. Quanto mais eles confiarem no futuro, mais eles planejarão para o crescimento de suas organizações, aumentando a necessidade de contratações.

Não há medições precisas para essa variável, sendo que sua composição é obtida através de um quadro geral do cenário macroeconômico do país.

Baseado na atual política econômica [IBGE] e no grau de otimismo do empresariado para o ano que vêm, observa-se um discreto otimismo a partir do próximo ano até o final deste Governo.

Crescimento do PIB

O PIB, que teve uma redução significativa em seu crescimento durante este ano [IBGE], apresenta uma tendência à retomada do crescimento a partir do próximo ano.

Taxa de Juros

Há um grau de otimismo grande no mercado para a queda da taxa de Juros [SELIC] ainda no final do ano de 2003, e prosseguindo, mesmo que discretamente, para o ano de 2004. Essa queda de juros provocará uma tendência de aquecimento gradual da economia.

9.2 Cenário pessimista

Para esse cenário, não há previsão de crescimento significativo da economia para os próximos três anos. Ela ficará praticamente estagnada. Para esse cenário, o Market

Share da Unidade de Negócios terá um crescimento discreto e ela atenderá basicamente aos processos internos da Potencial RH e suas parceiras.

A tabela a seguir apresenta a projeção da evolução do mercado e do market-share da Unidade de negócios para os próximos três anos no cenário pessimista.

Cenário Pessimista			
Ano	2004	2005	2006
Mercado (em 1000 R\$)	21.800	22.500	23.000
Market Share	1,50%	2,50%	3,00%
ANO i refere-se ao FINAL do ano em questão			
A EVOLUÇÃO DO MERCADO está associada à TAXA DE CRESCIMENTO ADOTADA PARA O MERCADO, PELO GRUPO.			
O MARKET-SHARE no início do ano 2004 é de 0%			

Figura 12. Cenário pessimista

9.3 Cenário otimista

Para esse cenário, há a previsão de crescimento do mercado na taxa de 15% a.a. A Unidade de Negócios deverá considerar buscar no mercado não somente “headhunters”, mas também o atendimento direto às empresas ainda nos próximos três anos.

A tabela a seguir apresenta a projeção da evolução do mercado e do market-share da Unidade de negócios para os próximos três anos no cenário otimista.

Cenário Otimista			
Ano	2004	2005	2006
Mercado (em 1000 R\$)	22.800	25.875	29.756
Market Share	2,00%	4,00%	8,00%
ANO i refere-se ao FINAL do ano em questão			
A EVOLUÇÃO DO MERCADO está associada à TAXA DE CRESCIMENTO ADOTADA PARA O MERCADO, PELO GRUPO.			
O MARKET-SHARE no início do ano 2004 é de 0%			

Figura 13. Cenário otimista

9.4 Cenário realista

Para esse cenário, há a previsão de crescimento do mercado na taxa de 10% a.a. A Unidade de Negócios buscará mercados externos para atender às Consultorias de RH e “Headhunters”, e o crescimento do Market Share será moderado.

A tabela a seguir apresenta a projeção da evolução do mercado e do market-share da Unidade de negócios para os próximos três anos no cenário realista.

Cenário Realista			
Ano	2004	2005	2006
Mercado (em 1000 R\$)	22.500	24.750	27.225
Market Share	1,80%	3,00%	6,00%

ANO i refere-se ao FINAL do ano em questão

A EVOLUÇÃO DO MERCADO está associada à TAXA DE CRESCIMENTO ADOTADA PARA O MERCADO, PELO GRUPO.

O MARKET-SHARE no início do ano 2004 é de 0%

Figura 14. Cenário realista

9.5 Comparativo entre os cenários

A seguir são apresentados os gráficos comparativos entre os cenários apresentados.

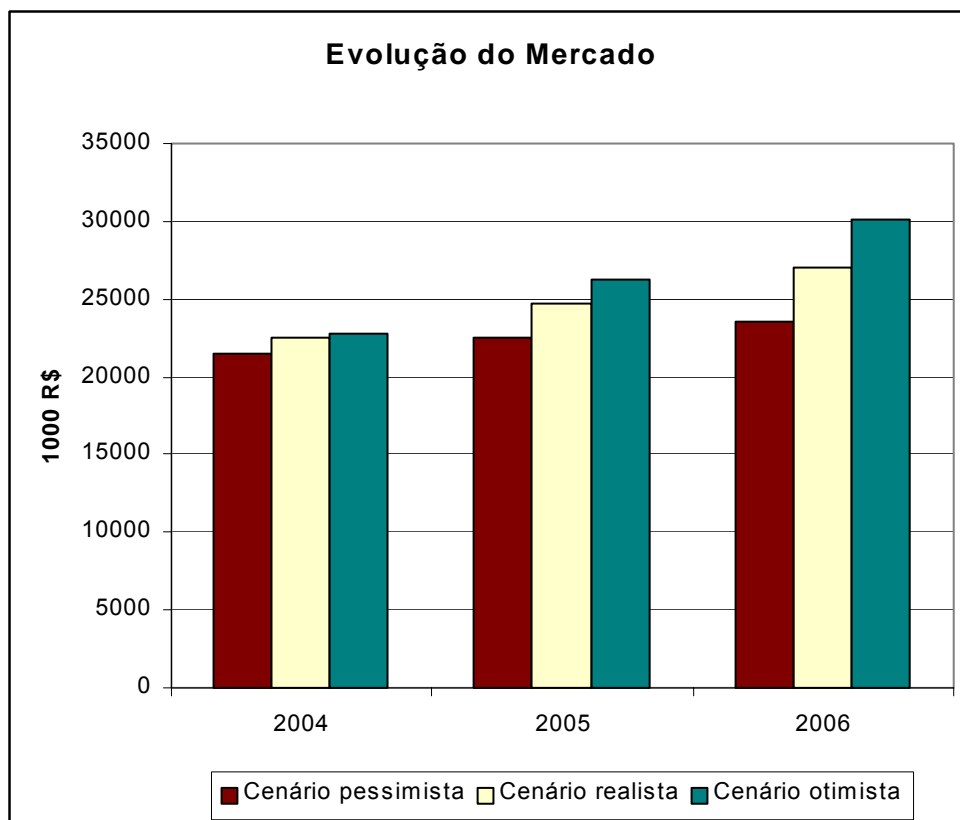


Figura 15. Evolução do Mercado

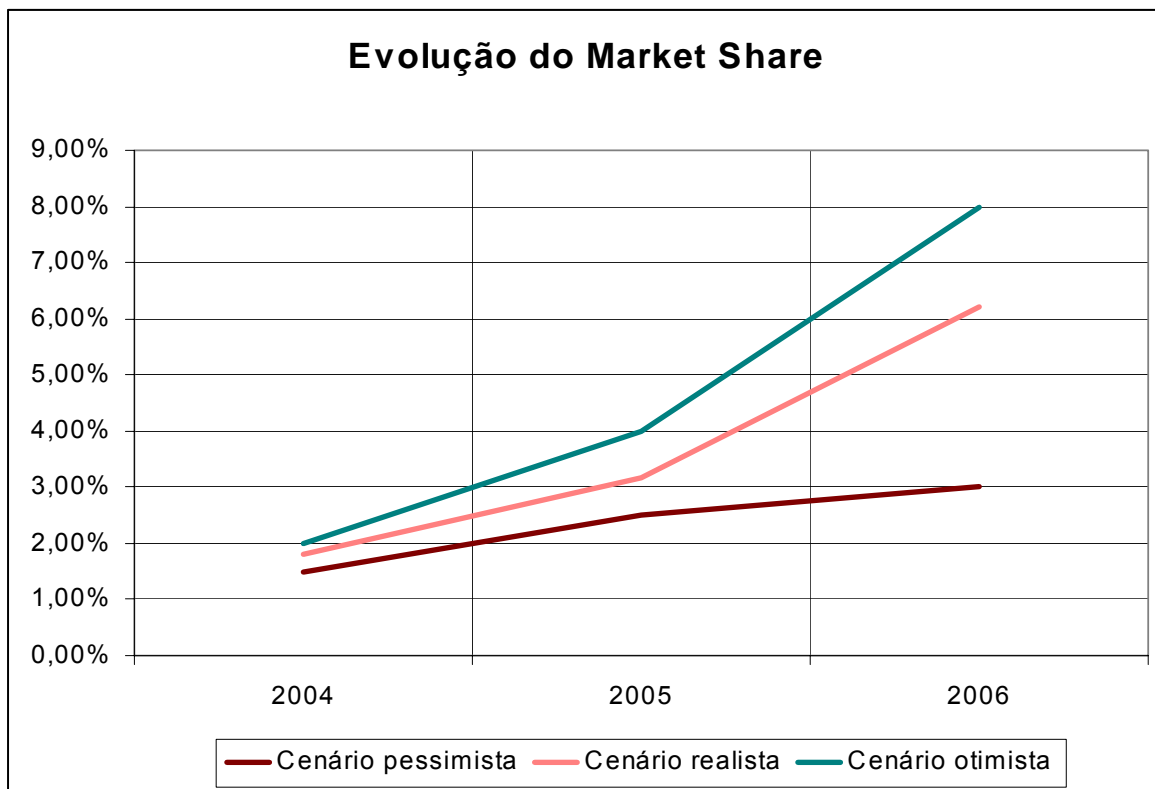


Figura 16. Evolução do Market Share

10 AÇÕES ESTRATÉGICAS

A seguir são apresentadas as estratégias genéricas e os planos de ação traçados para atender a essas estratégias.

Essas ações levam em consideração apenas o cenário realista traçado no item 9 deste documento.

10.1 Estratégias genéricas

Baseada na atratividade da indústria e no posicionamento atual da Unidade de Negócios no mercado (analisados no item 6 deste projeto), foi traçada a matriz GE/McKinsey [McKINSEY] que aponta como estratégia genérica mais apropriada a identificação de pontos fortes e fracos, com crescimento através da maximização de investimentos, buscando liderança por segmentação.

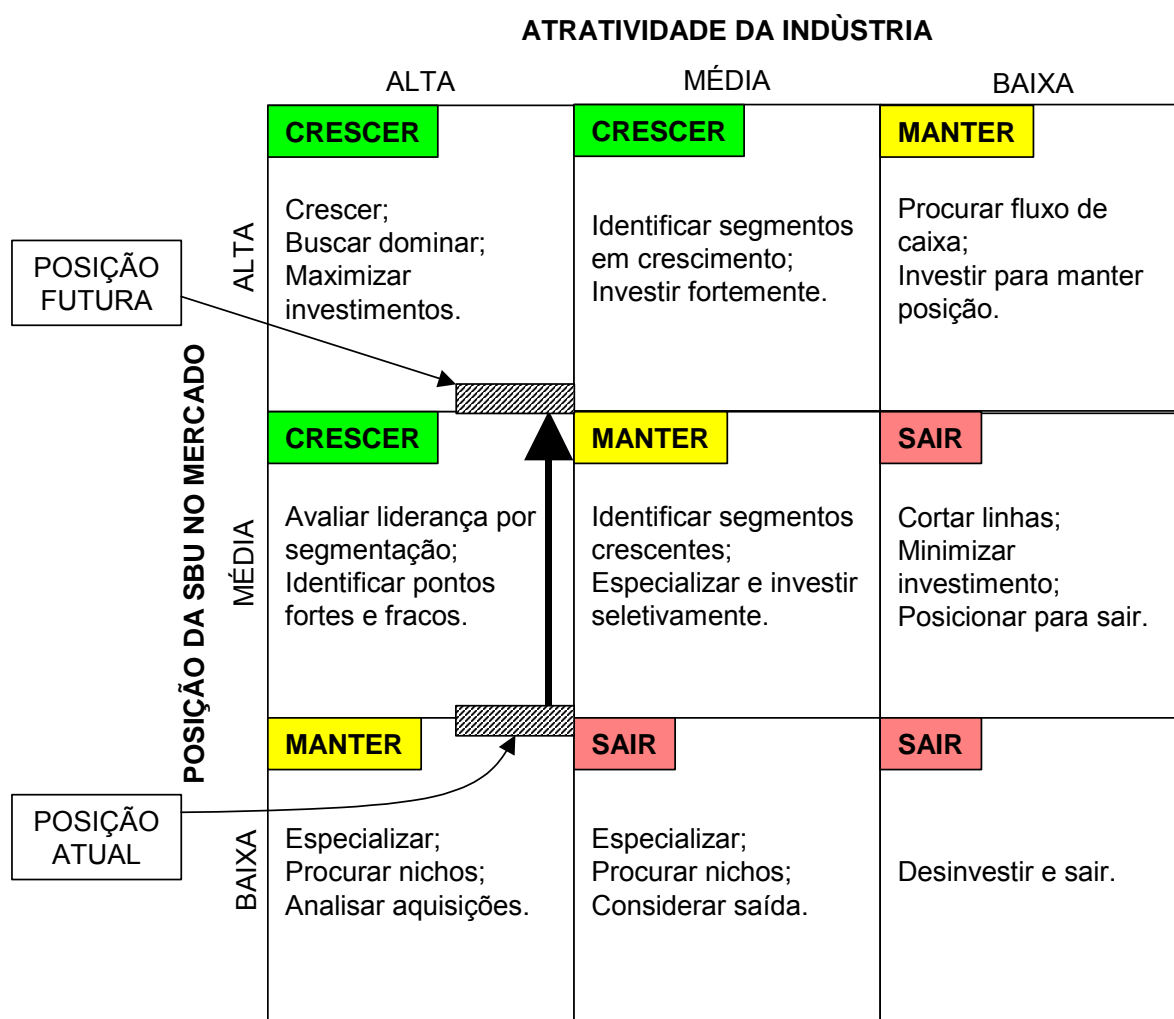


Figura 17. Estratégia genérica

10.2 Modelo SWOT

A seguir é apresentado o modelo SWOT e a sua correspondente análise, cujo resultado direciona os planos de ação. As oportunidades e ameaças foram identificadas e descritas no item 7 deste documento. As forças e fraquezas foram identificadas e descritas no item 8 deste documento.

OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Queda da taxa de juros• Aumento da confiança na economia• Estabilização da economia• Mudança do foco de decisão das empresas	FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Tecnologia• Agilidade no processo• Confiabilidade• Uso dos nomes Transearch e Potencial RH• Clientes cativos• Expertise no mercado
AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Aumento do número de agências de emprego• “Prostituição” do mercado	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Falta de base para formação do preço• Construção da imagem• Alta dependência de fornecedores• Pequeno porte da organização

Figura 18. Modelo SWOT

10.2.1 Vantagens

As vantagens do negócio são determinadas pela combinação de oportunidades com forças. Podemos identificar como vantagens que podem ser exploradas:

Aumento de confiança na economia X agilidade no processo

O aumento de confiança na economia aquecerá o mercado de trabalho, fazendo com que as empresas queiram contratar mais rapidamente. Com isso, oferecer agilidade no processo cria um diferencial no mercado.

Mudança do foco de decisão das empresas X confiabilidade

Com a mudança do foco de decisão das empresas, as decisões são tomadas por pessoas de nível hierárquico cada vez mais baixo que necessitam de mais segurança para tomar uma decisão. A confiabilidade no serviço prestado aumenta essa segurança.

10.2.2 Limitações

As limitações do negócio são determinadas pela combinação de oportunidades com fraquezas. Podemos identificar como limitações que podem ser aprimoradas:

Mudança do foco de decisão das empresas X construção da imagem

A segurança necessária para a tomada de uma decisão pode ser prejudicada pela falta de conhecimento da marca que ainda não construiu sua imagem.

Isso requer um grande investimento em marketing e publicidade no momento em que o negócio for aberto ao mercado.

Estabilização da economia X falta de base para formação de preço

Como ainda não existe base para formação de preço, não é possível aproveitar a estabilização da economia para definir uma estratégia de custos apropriada desde o início das operações.

Isso requer que o plano de ação preveja uma fase em que o negócio somente atenderá à Potencial RH e suas parceiras para, ao longo da operação, ajustar seus custos e o preço mais adequado.

10.2.3 Vulnerabilidades

As vulnerabilidades do negócio são determinadas pela combinação de ameaças com forças. Podemos identificar como vulnerabilidades que precisam ser gerenciadas:

Aumento do número de agências de emprego X confiabilidade

O aumento crescente de agências de emprego, oferecendo serviços de baixa qualidade, aliada à quebra da imagem produzida pela mídia [VOCÊ SA], pode comprometer a confiabilidade do público no sistema.

“Prostituição” do mercado X clientes cativos

A concorrência acirrada exercida principalmente pelas agências de emprego pode atrair os clientes cativos do negócio, sendo necessário cada vez mais investir na fidelização dos clientes para evitar essa situação.

10.2.4 Riscos

Os riscos do negócio são determinados pela combinação de ameaças com fraquezas. Podemos identificar como riscos que precisam ser mitigados:

Aumento do número de agências de emprego X construção da imagem

Como a imagem ainda não está consolidada, o público pode confundi-la com mais uma agência de emprego. O plano de mídia deve prezar a diferenciação, trabalhando os valores da organização, desassociando-se da imagem negativa hoje presente no mercado ([VOCÊ SA]).

“Prostituição” do mercado X pequeno porte da organização

Em um mercado altamente competitivo, empresas de pequeno porte são mais vulneráveis. Visando reduzir essas vulnerabilidades, o plano de ação preverá que a Unidade de Negócios seja suportada pela estrutura da Potencial RH.

10.3 Planos de ação

Os planos de ação traçados a seguir prevêm a implantação e operacionalização do negócio nas seguintes fases:

- Fase de Preparação: Implantação da infra-estrutura;
- Fase 1: População do banco de dados;
- Fase 2: Atendimento a “Headhunters” e empresas de consultoria em RH;
- Fase 3: Atendimento a empresas.

Todas essas fases têm o mesmo grau de prioridade (alta) e seguirão o cronograma apresentado abaixo:

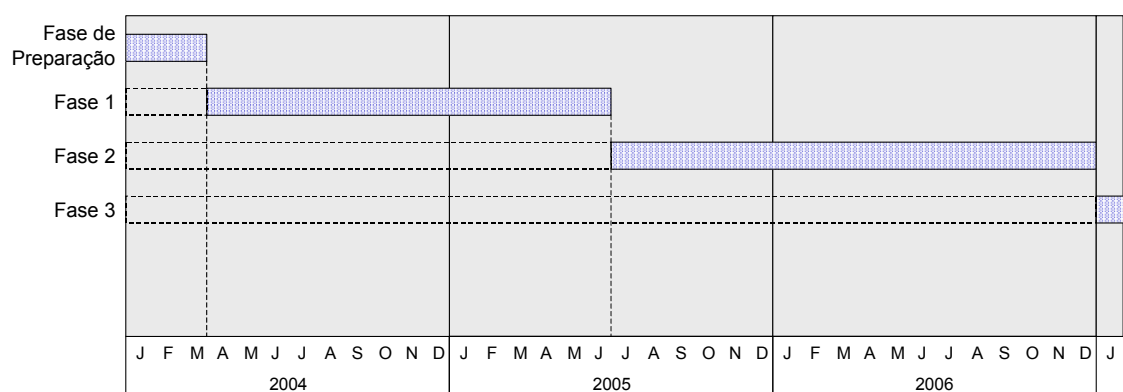


Figura 19. Cronograma do plano de ação

10.3.1 Plano de distribuição

O plano de distribuição prevê que todos os serviços sejam oferecidos através da Internet em cada uma das fases do plano de ação.

10.3.2 Fase de preparação

Objetivo:

O objetivo desta fase é o de preparar a infra-estrutura necessária para implantar o negócio e poder iniciar as operações do ENCONTRA-SE.

Descrição:

Durante essa fase deve ser contratada uma empresa especializada em desenvolvimento de sistemas para o desenvolvimento e implantação do ENCONTRA-SE, bem como todos os recursos computacionais. Além disso, os demais recursos necessários devem ser providenciados e instalados (instalações, mobiliário, etc).

Metas a serem atingidas:

- Desenvolvimento e implantação do sistema e do portal;
- Montagem da estrutura para operação;
- Mínimo investimento possível de capital social sem a necessidade de recorrer ao mercado financeiro.

Recursos necessários:

- Contratação de uma empresa de desenvolvimento de sistemas para a especificação, construção e implantação do sistema e do portal ENCONTRA-SE;
- Aquisição de equipamentos de informática e demais suprimentos necessários para implantação das facilidades;
- Contratação de um técnico responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento do sistema e implantação.
- Utilização da infra-estrutura de administração e finanças da Potencial RH para suporte durante esta fase;

Plano de mídia:

Não se aplica porque nesta fase o negócio ainda não está aberto para o mercado.

Cronograma de desembolso:

Período: 4 meses (Janeiro/2004 a Abril/2004)

Instante	Descrição	Valor
Mês 1	Aquisição de móveis e equipamentos	R\$ 5.000,00
Mês 1 e 4	Pagamento pelo sistema desenvolvido(*)	R\$ 100.000,00, sendo R\$ 30.000,00 no primeiro mês e R\$ 70.000,00 na conclusão.
Mês 1 a 4	Pessoal e encargos	R\$ 3.500,00 por mês
Mês 1 a 4	Despesas administrativas	R\$ 500,00 por mês

(*) A avaliação do custo do desenvolvimento do sistema foi feita utilizando a técnica de análise por pontos de função do [IFPUG].

10.3.3 Fase 1: População do banco de dados

Objetivo:

Popular o banco de dados do ENCONTRA-SE a fim de criar um volume razoável de profissionais cadastrados para oferecer os serviços para o mercado.

Descrição:

Investimentos em Marketing e Publicidade devem ser feitos com vistas a atrair o maior número de profissionais possível para cadastrarem-se no banco de dados.

Durante esta fase, os negócios serão movimentados através dos processos de seleção internos da Potencial RH, bem como de sua parceira comercial, a Transearch Brasil. A receita será operacionalizada através de alocação contábil realizada pela Unidade de Negócios contra essas duas empresas.

Metas a serem atingidas:

- Atendimento à demanda interna da Potencial RH e da Transearch Brasil, fechando o período com lucro acumulado;
- Cadastro de pelo menos 30.000 profissionais.

Recursos necessários:

- Contratação de um servidor de hospedagem para o sistema e o portal;
- Investimentos em Marketing e Publicidade;
- Contratação de um técnico para suporte à operação e manutenção do sistema;
- Contratação de um Gerente de Operações;
- Contratação de um Gestor de Conteúdo;
- Utilização da infra-estrutura de administração e finanças da Potencial RH para suporte à operação;

Plano de mídia:

Para esta fase, o foco do plano de mídia deverá estar centrado em atrair os profissionais para se cadastrarem no banco de dados do ENCONTRA-SE.

A publicidade será mais intensa no começo desta fase, gradativamente diminuindo até chegar em um nível suficiente para manutenção desta demanda derivativa. Os gastos com Marketing e Publicidade estão descritos abaixo no cronograma de desembolso.

Cronograma de desembolso:

Período: 15 meses (Abril/2004 a Junho/2005)

Instante	Descrição	Valor
Mês 1	Contratação do servidor de hospedagem	R\$ 3.000,00
Mês 2 a 15	Manutenção do servidor de hospedagem	R\$ 2.500,00 por mês
Mês 1 a 15	Custos gerais da operação	R\$ 500,00 por mês.
Mês 1 a 15	Marketing e Publicidade	R\$ 280.000,00 iniciando com R\$ 50.000,00 no primeiro mês e decrescendo até estabilizar em R\$ 10.000,00 por mês.
Mês 1 a 15	Pessoal e encargos	R\$ 8.000,00 por mês até a contratação do Gerente Comercial. R\$ 16.000,00 após sua contratação.
Mês 1 a 15	Despesas administrativas	R\$ 5.000,00 por mês.

10.3.4 Fase 2: Atendimento às empresas de Consultoria

Objetivo:

Abrir o ENCONTRA-SE para o mercado externo, atendendo ao público alvo – “Headhunters” e Consultorias em RH.

Descrição:

Nesta fase o serviço será aberto para a utilização por outras empresas de pesquisa e seleção (consultorias em RH) e para outros “Headhunters”.

Esta fase é caracterizada por novos investimentos em Marketing e Publicidade, agora com vistas a atrair os clientes do negócio.

Metas a serem atingidas:

- Iniciar e aumentar gradativamente a participação no mercado para triplicar o volume de vendas ao final desta fase;

- Gerar um lucro acumulado que permita que sejam distribuídos dividendos ao final do período que garantam uma rentabilidade satisfatória para os acionistas.

Recursos necessários:

- Manutenção do servidor de hospedagem para o sistema e o portal;
- Investimentos em Marketing e Publicidade;
- Contratação de um Gerente Comercial (esse gerente comercial deve ser contratado pelo menos dois meses antes do início desta fase para que possa participar dos planejamentos iniciais com o Gerente de Operações. Desta forma, suas despesas devem ser consideradas nos dois meses que antecedem o início desta fase);
- Utilização da infra-estrutura de administração e finanças da Potencial RH para suporte à operação;

Plano de mídia:

Para esta fase, o foco principal do plano de mídia deverá centrar no público alvo (“Headhunters” e empresas de recrutamento e seleção). A publicidade deverá buscar canais apropriados para atingir a esse público.

Nesta fase, o plano de mídia continuará focando os profissionais (cadastro no banco de dados).

Os gastos com Marketing e Publicidade estão descritos abaixo no cronograma de desembolso.

Cronograma de desembolso:

Período: 18 meses (Julho/2005 a Dezembro/2006)

Instante	Descrição	Valor
Mês 1 a 18	Manutenção do servidor de hospedagem	R\$ 2.500,00 por mês
Mês 1 a 18	Custos gerais da operação	R\$ 500,00 por mês.
Mês 1 a 18	Marketing e Publicidade	R\$ 755.000,00 iniciando com R\$ 100.000,00 no primeiro mês e decrescendo até estabilizar em R\$ 35.000,00 por mês
Mês 1 a 18	Pessoal e encargos	R\$ 22.000,00 por mês. Adicionar R\$ 6.000,00 por mês nos dois meses que antecedem o início desta fase.
Mês 1 a 18	Despesas administrativas	R\$ 5.000,00 por mês.

10.3.5 Fase 3: Atendimento às empresas

Esta fase iniciará a partir de Janeiro de 2007 e é posterior ao período coberto por esse plano de negócio. Ela é caracterizada pela abertura dos serviços para todas as empresas que desejam fazer por conta própria um trabalho de pesquisa utilizando-se do ENCONTRA-SE.

11 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

As projeções financeiras aqui apresentadas levam em consideração o cenário realista.

O orçamento da Unidade de Negócios prevê o início das suas atividades para o início do ano de 2004.

O orçamento cobre os três primeiros anos de operação, englobando a fase de preparação, fase 1 e fase 2, descritas nos planos de ação.

11.1 Formação de preço

Para a formação de preço, foi elaborada e efetuada uma pesquisa que foi aplicada ao público alvo. Mais detalhes sobre esse pesquisa estão no anexo 15.2.9 deste documento. A seguir é apresentado o resultado dessa pesquisa.

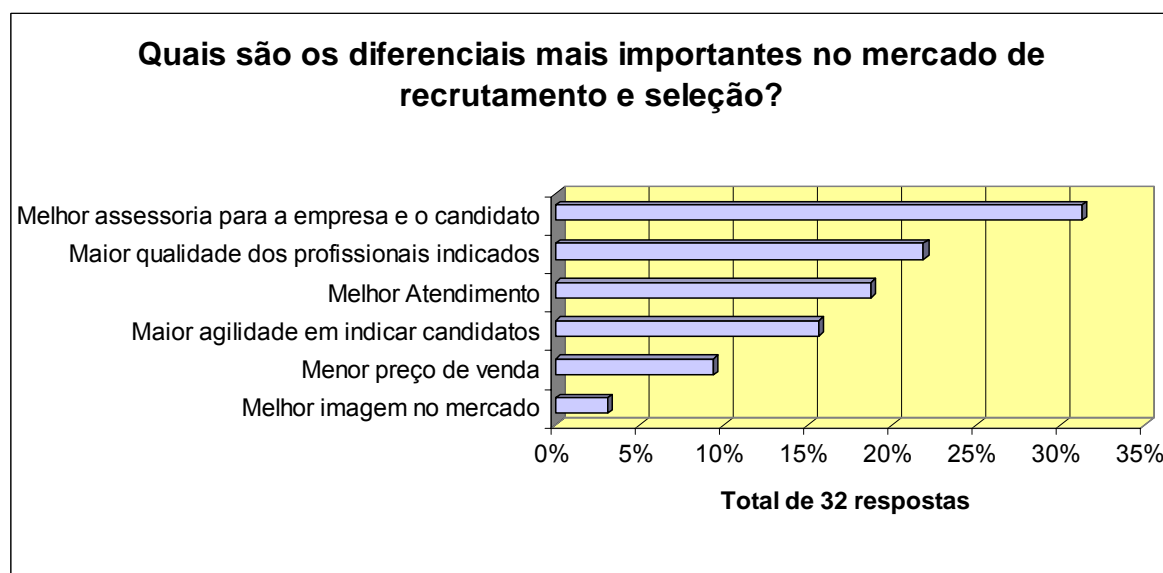


Figura 20. Diferenciais para empresas de consultoria em RH

A pesquisa demonstra que os headhunters vêm a assessoria para a empresa contratante e para os candidatos, a qualidade dos profissionais indicados e o atendimento como os diferenciais para o mercado de recrutamento e seleção de executivos.



Figura 21. Etapa mais onerosa de um processo de seleção

Há quase que um consenso de que a etapa mais onerosa em um processo de recrutamento e seleção é a pesquisa.

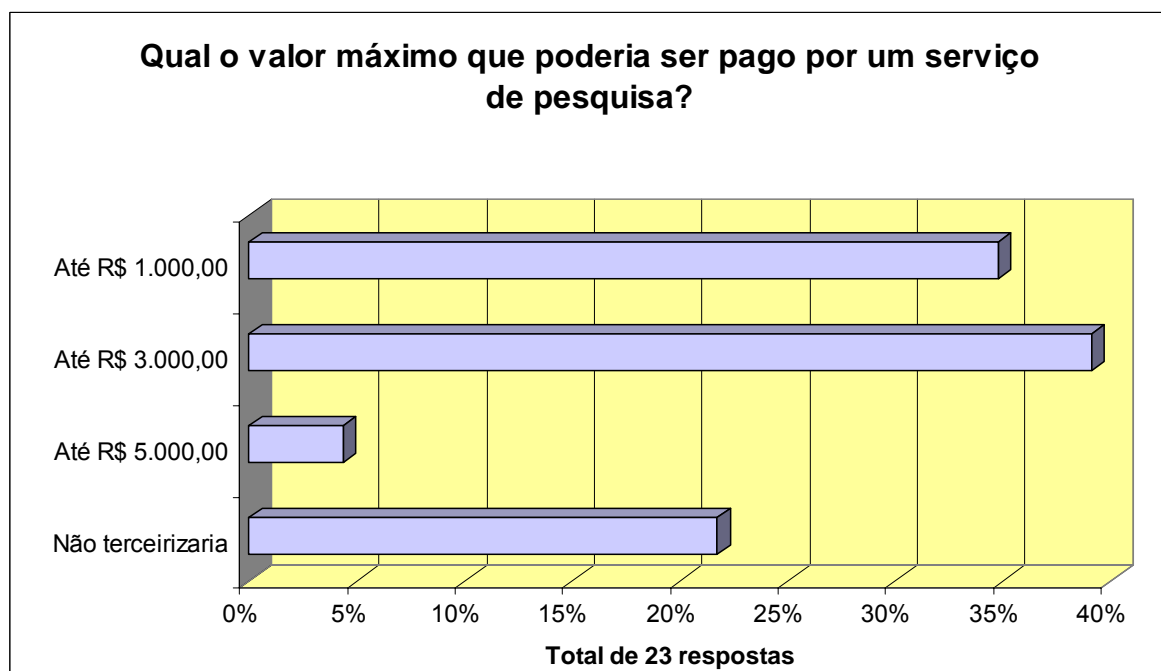


Figura 22. Preço do serviço de pesquisa

Segundo a pesquisa com o público alvo, há uma disposição entre os Headhunters em pagar entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 pelos serviços oferecidos pela Unidade de Negócios.

Considerando-se que a quantidade razoável de candidatos para se efetuar uma pesquisa de qualidade é de cerca de 65 a 75 pessoas, o valor cobrado deve ser de

R\$ 30,00 por resposta para cada anúncio, chegando-se a um valor médio de R\$ 2.000,00 por pesquisa.

Para efeito de orçamento, será considerado esse valor médio como sendo o valor de venda de serviço.

11.2 Volume de vendas

Na primeira fase o volume de vendas estimado será de 20 processos de pesquisa por mês, atendendo à demanda da Potencial RH e da Transearch Brasil.

Estima-se que, até o final do primeiro ano de operação, este volume estará em 25 processos por mês atendendo às próprias estimativas feitas pela Potencial RH para o crescimento de seus negócios.

Com a entrada em operação do ENCONTRA-SE, a Potencial RH e a Transearch Brasil operarão com um diferencial que fará com que seu volume de negócios aumente. Estima-se que até o final da primeira fase (Junho/2005), este volume estará em 30 processos por mês.

Quando iniciar a segunda fase, os clientes externos começarão a demandar serviço, de forma que espera-se que esse volume gradativamente triplique (90 processos por mês) até o final dessa fase.

O faturamento para cada volume de vendas levantado será o apresentado abaixo (considerando uma média de R\$ 2.000,00 por processo).

Quantidade de processos	Faturamento
20	R\$ 40.000,00
25	R\$ 50.000,00
30	R\$ 60.000,00
90	R\$ 180.000,00

A política de recebimento dos clientes prevê metade do pagamento à vista e metade no mês seguinte à sua execução.

Dada a característica da composição de custos desse negócio ser predominantemente de custos fixos (a parcela de custos variáveis não é significativa), o ponto de equilíbrio é, para cada uma das fases:

Fase	Ponto de Equilíbrio físico	Ponto de equilíbrio financeiro
Fase 1	14 processos/mês	R\$ 28.000,00
Fase 2	22 processos/mês	R\$ 44.000,00

11.3 Distribuição de lucros

Fica definido que até o terceiro ano de operação não haverá pagamento de dividendos relativos à operação da Unidade de Negócios aos sócios e todo o lucro será reinvestido na organização.

11.4 Taxas financeiras

O caixa excedente de um mês será aplicado para rendimento no mês seguinte em aplicações seguras de renda fixa de alta liquidez. Não serão permitidas aplicações em carteiras de médio ou alto risco. A taxa de rendimento estimada (já descontadas as taxas de administração e impostos) é de 0,8% a.m.

O orçamento deve ser elaborado a fim de evitar a necessidade de recorrer ao mercado financeiro para obtenção de recursos de curto prazo.

11.5 Receitas e despesas não operacionais

Não estão previstas as ocorrências de receitas ou de despesas não operacionais durante o período coberto pelo orçamento.

11.6 Integralização de capital

Para atender às necessidades de implantação do negócio, será necessária a integralização de R\$ 200.000,00 no primeiro ano de operação (R\$ 50.000,00 em Janeiro para a preparação e estruturação do negócio e R\$ 150.000,00 em Abril para a efetiva operacionalização).

Desde que atendida esta necessidade, a real integralização poderá ser efetuada da maneira mais conveniente. Para efeitos de cálculo de viabilidade (analisado no item 11.8 deste documento), será considerada a integralização total no início do ano.

11.7 Orçamento

A seguir é apresentado o orçamento projetado para o triênio 2004-2006. O detalhamento do orçamento se encontra no anexo 15.1 deste documento.

Vale lembrar que os valores apresentados nesse orçamento são estimados e representam apenas uma aproximação para os valores projetados.

11.7.1 Fluxo de caixa projetado

O planejamento foi feito visando positivar o fluxo de caixa em todos os meses de todos os anos, a fim de evitar a necessidade de recorrer ao mercado financeiro para cobrir saldos em curtos prazos, o que implicaria em taxas de juros elevadas.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			
ITENS	2004	2005	2006
<i>Entradas:</i>			
Integralização de capital:	R\$ 200.000,00	R\$ -	R\$ -
Vendas à vista:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendas à prazo:	R\$ 355.000,00	R\$ 734.687,50	R\$ 1.600.000,00
Empréstimos:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL (E):	R\$ 555.000,00	R\$ 734.687,50	R\$ 1.600.000,00
<i>Saídas:</i>			
Compras à vista:	R\$ 7.500,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Compras à prazo:	R\$ 20.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Pessoal e Encargos:	R\$ 118.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 264.000,00
Desp. Administrativas:	R\$ 42.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Desp. Comerciais:	R\$ 220.000,00	R\$ 395.000,00	R\$ 420.000,00
Aquisição patrimônio:	R\$ 105.000,00	R\$ -	R\$ -
Pagamentos de Empréstimos:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL (S):	R\$ 512.500,00	R\$ 731.000,00	R\$ 780.000,00
<i>Total:</i>			
Saldo inicial:	R\$ -	R\$ 43.387,70	R\$ 54.017,87
(+/-) Variação:	R\$ 42.500,00	R\$ 3.687,50	R\$ 820.000,00
(+) Receitas Financeiras	R\$ 887,70	R\$ 6.942,68	R\$ 34.157,20
(=) Saldo final:	R\$ 43.387,70	R\$ 54.017,87	R\$ 908.175,07

Figura 23. Fluxo de caixa projetado

2004

A integralização do capital ocorrerá inteiramente neste ano, sendo distribuído entre o início da fase de preparação e da fase 1.

As despesas comerciais são devido ao investimento em Marketing e Publicidade no início da fase 1 (Abril).

2005

Não haverá mais integralização de capital a partir desse ano. O caixa deve ser suficiente para cobrir todas as despesas em Marketing e Publicidade que incidirão no início da fase 2 (Julho).

2006

A composição crescente do caixa para o ano de 2006 deverá ser suficiente para, ao final do período, promover a distribuição de dividendos.

11.7.2 DRE projetado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO NO EXERCÍCIO			
ITENS	2004	2005	2006
Vendas Líquidas:	R\$ 405.000,00	R\$ 784.687,50	R\$ 1.680.000,00
(-) C.M.V.:	R\$ 30.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Lucro Bruto:	R\$ 375.000,00	R\$ 748.687,50	R\$ 1.644.000,00
(+/-) Desp. Operacionais	R\$ (380.912,30)	R\$ (689.857,32)	R\$ (712.542,80)
Administração	R\$ (160.000,00)	R\$ (300.000,00)	R\$ (324.000,00)
Comercial	R\$ (220.000,00)	R\$ (395.000,00)	R\$ (420.000,00)
Devedores Duvidosos	R\$ (1.500,00)	R\$ (1.500,00)	R\$ (2.400,00)
Depreciação	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)
Receitas Financeiras	R\$ 887,70	R\$ 6.942,68	R\$ 34.157,20
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Operacional:	R\$ (5.912,30)	R\$ 58.830,18	R\$ 931.457,20
(+) Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro antes do I.R.:	R\$ (5.912,30)	R\$ 58.830,18	R\$ 931.457,20
(-) Provisão para I.R.:	R\$ (14.251,30)	R\$ (57.603,64)	R\$ (279.437,16)
(=) Lucro Líquido:	R\$ (20.163,61)	R\$ 1.226,54	R\$ 652.020,04

Figura 24. DRE projetado

2004

Durante a fase de preparação será contabilizado prejuízo em todos os meses devido ao fato de não ocorrer faturamento durante esta fase.

Os prejuízos contabilizados para os meses seguintes são devido aos altos investimentos necessários em Marketing e Publicidade. A partir da metade do ano são contabilizados lucros crescentes. O resultado acumulado no final do ano, no entanto, ainda é negativo.

2005

Até o final da fase 1 (Junho) é contabilizado um lucro crescente. A partir da metade do ano, quando inicia a fase 2, os altos investimentos em Marketing e

Publicidade resultam em prejuízo, voltando a se reverter em lucro a partir do mês de Outubro.

Apesar desses prejuízos, o resultado acumulado no ano é positivo.

2006

O lucro contabilizado neste ano fará com que os prejuízos acumulados até o final de 2005 se revertam para lucro acumulado.

11.7.3 Balanço patrimonial projetado

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO			
ITENS	2004	2005	2006
ATIVO	R\$ 196.587,70	R\$ 255.417,87	R\$ 1.186.875,07
1 - Ativo Circulante	R\$ 91.887,70	R\$ 151.017,87	R\$ 1.082.775,07
Caixa	R\$ 43.387,70	R\$ 54.017,87	R\$ 908.175,07
Clientes	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 180.000,00
(-) P.D.D.	R\$ (1.500,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (5.400,00)
Estoques	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2 - Realizável a longo prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3 - Permanente	R\$ 104.700,00	R\$ 104.400,00	R\$ 104.100,00
Imobilizado	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00
(-) Depreciação acumulada	R\$ (300,00)	R\$ (600,00)	R\$ (900,00)
PASSIVO	R\$ 196.587,70	R\$ 255.417,87	R\$ 1.186.875,07
4 - Passivo Circulante	R\$ 16.751,30	R\$ 74.354,94	R\$ 353.792,10
Fornecedores	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -
I.R. a pagar	R\$ 14.251,30	R\$ 71.854,94	R\$ 351.292,10
5 - Exigível a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Dividendos a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6 - Reserva Exerc. Futuros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7 - Patrimônio Líquido	R\$ 179.836,39	R\$ 181.062,93	R\$ 833.082,98
Capital	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Reserva de Lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ 94.962,45
Lucro Acumulado	R\$ (20.163,61)	R\$ (18.937,07)	R\$ 538.120,53

Figura 25. Balanço patrimonial projetado

2004

O ano fecha com prejuízo acumulado devido aos investimentos e aos gastos iniciais na fase de preparação.

2005

O lucro contabilizado no resultado do exercício reduzirá o prejuízo acumulado no ano.

2006

A parcela do lucro acumulado que será distribuída na forma de dividendos deverá ser suficiente para garantir uma boa rentabilidade para o investimento dos acionistas.

11.8 Análise do investimento

11.8.1 R.O.I. e rentabilidade

A tabela a seguir apresenta os índices para a análise do investimento, segundo [IUDÍCIBUS], para o final do ano de 2006, quando está prevista a distribuição de dividendos.

ÍNDICES	
Ano:	2006
Margem de Lucro:	
Margem Operacional:	55,44%
Margem Líquida:	38,81%
Giro	
Giro do Ativo:	2,52
Retorno	
Retorno sobre o Investimento:	97,75%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido:	138,96%

Figura 26. Análise do investimento

11.8.2 Fluxo de caixa descontado

Considerando que o investimento inicial de R\$ 200 mil seja integralizado no início do ano de 2004, a taxa interna de retorno, considerando o resultado de cada ano, é de 45,12% a.a. A figura abaixo ilustra esse fluxo de caixa.

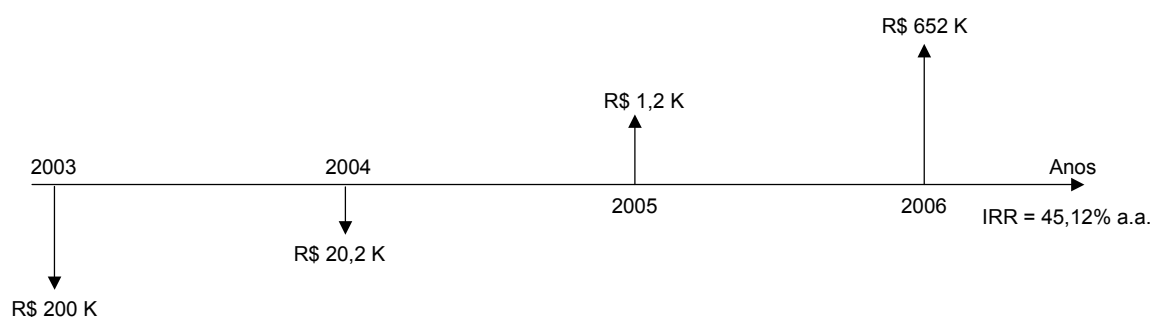


Figura 27. Fluxo de caixa descontado

Tomando como custo de oportunidade a taxa média diária de juros [SELIC], anualizada com base em 252 dias úteis (26,27% a.a. no período de vigência de 19/06/2003 a 22/07/2003), observa-se que a taxa interna de retorno supera esse custo.

Considerando uma taxa de atratividade de 40% a.a., o NPV (valor presente líquido) será de cerca de R\$ 23.800,00 (positivo), indicando que para essa taxa de desconto o empreendimento é economicamente viável.

O *pay-back* ocorrerá em Junho de 2006 (30 meses).

12 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

12.1 Estrutura da Potencial RH

A Potencial RH é uma empresa de consultoria em Recursos Humanos que foi fundada em 1983 pelos sócios Ewaldo Endler, Rui Phillip e Felipe Calazans. Com sede em São Paulo a empresa hoje conta com um quadro funcional de 12 colaboradores, uma carteira de clientes de 73 empresas entre nacionais e multinacionais e um faturamento de R\$ 500 mil por ano.

Em sua arquitetura organizacional atual, a Potencial RH possui estrutura funcional. A figura a seguir apresenta a estrutura do organograma da Potencial.



Figura 28. Organograma atual da Potencial RH

Pesquisa e Seleção

A seleção é responsável por fazer a seleção de profissionais para identificar qual é o que melhor preenche os requisitos para o cargo pretendido. A seleção utiliza a pesquisa para localizar os profissionais.

A pesquisa é responsável por fazer o recrutamento de profissionais. Esse recrutamento é feito de diversas maneiras a saber:

- Através da identificação de profissionais que preenchem os requisitos do cargo dentro das empresas;
- Através de indicações e apontamentos;
- Através de pesquisa em banco de dados de currículos;
- Através do recebimento de respostas pela publicação no site;

- Através o recebimento de respostas por mailing.

Administração / Finanças

Este departamento é responsável por todas as atividades de suporte administrativo da empresa. Engloba, dentre outros, as funções de contabilidade, financeira, jurídica e recursos humanos.

Informática

Este departamento é responsável por manter a infra estrutura de TI da Potencial RH.

12.2 A nova Unidade de Negócios

A Nova Unidade de Negócios será inserida na estrutura da Potencial RH no mesmo nível dos seus departamentos. Estará hierarquicamente posicionada abaixo da Diretoria de Operações e se reportará diretamente a ela.

Apesar de estar no mesmo nível dos demais departamentos, possuirá autonomia gerencial, tendo definidos seu próprio planejamento estratégico, objetivos e metas, alinhados com os da Potencial RH.

Essa Unidade de Negócios terá um perfil híbrido, desenvolvendo ao mesmo tempo características comerciais e técnico-operacionais, tanto prestando serviços para os departamentos internos da Potencial RH (clientes internos), como para clientes externos, dentro do seu “core competence”.

A figura abaixo apresenta como a Nova Unidade de Negócios estará posicionada dentro da estrutura da Potencial RH.

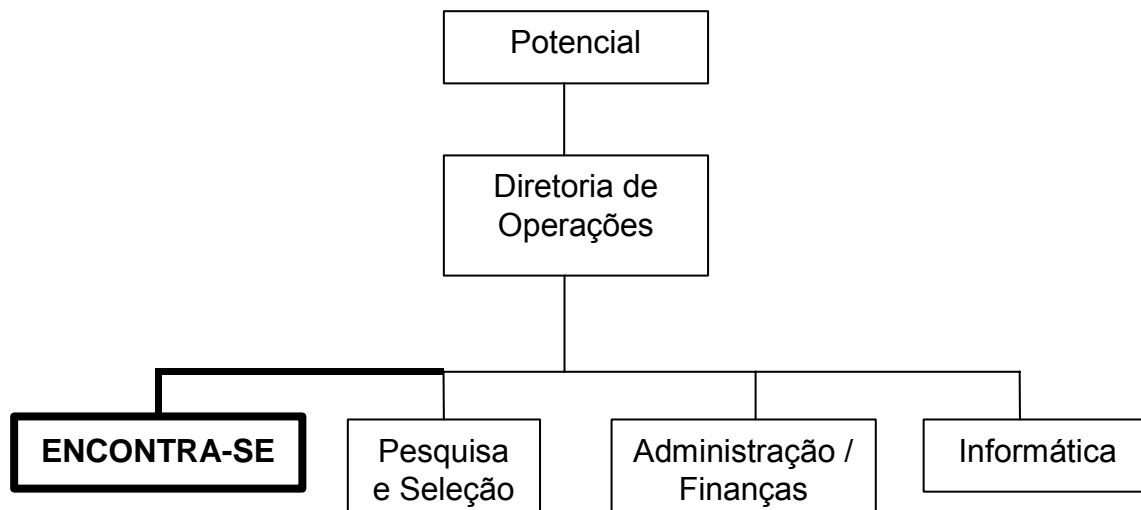


Figura 29. O ENCONTRA-SE dentro da Potencial RH

12.3 Estrutura do ENCONTRA-SE

O ENCONTRA-SE terá quatro áreas funcionais conforme apresentado na figura abaixo:

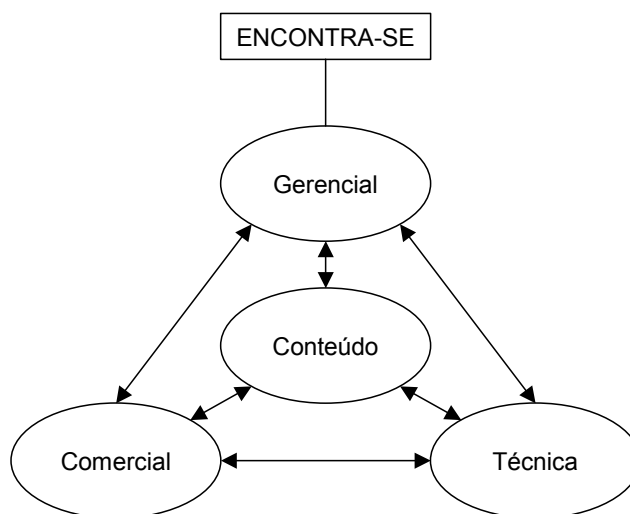


Figura 30. Estrutura do ENCONTRA-SE

Técnica: Área responsável pelas atividades técnicas relativas à administração, manutenção e operação do Sistema.

Comercial: Área responsável pelo desenvolvimento de novos negócios (prospecção), ampliação de negócios nos clientes existentes (penetração) e manutenção de clientes (retenção).

Gerencial: Área responsável pela coordenação estratégica, técnica, comercial e administrativa da Unidade de Negócios.

Conteúdo: Área responsável por manter um relacionamento constante com os profissionais que estão cadastrados para manter vivo o seu cadastro.

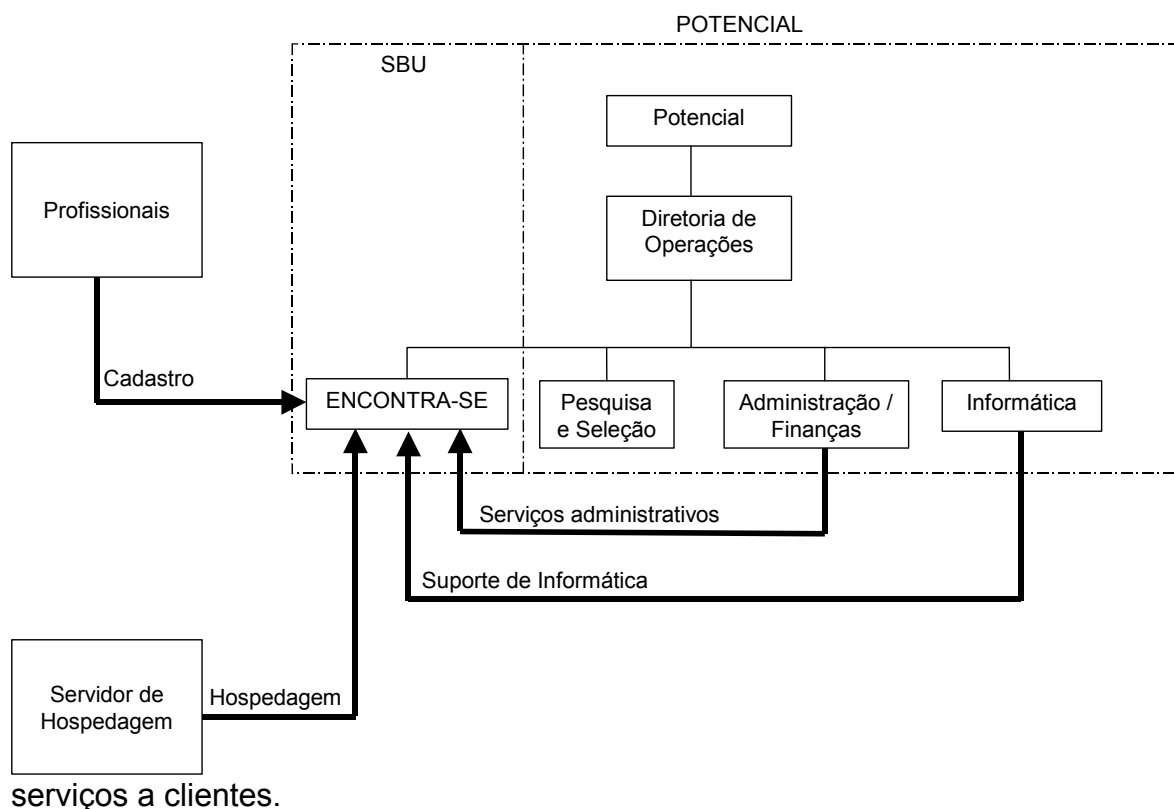
12.4 Relacionamentos entre as áreas do ENCONTRA-SE

Trata-se do relacionamento entre as áreas gerencial, comercial, técnica e de conteúdo da Unidade de Negócios, através de uma sinergia permanente entre elas.

12.5 Relacionamentos externos do ENCONTRA-SE

Trata-se do relacionamento entre as áreas internas da Unidade de Negócios e os clientes e fornecedores externos. Dentre eles, incluem-se também os demais departamentos da Potencial RH que serão tratados pela Unidade de Negócios como se fossem entidades externas, recebendo o mesmo tipo de tratamento dos demais clientes e fornecedores.

Tais relações são de aquisição de serviços de fornecedores ou de fornecimento de



serviços a clientes.

Figura 31. Serviços adquiridos pelo ENCONTRA-SE

Cadastro: Os perfis profissionais cadastrados no banco de dados são considerados insumos necessários para que a Unidade de Negócios possa fornecer serviços de pesquisa e suporte à seleção aos seus clientes.

Hospedagem: A Unidade de Negócios contratará os serviços de um servidor dedicado que hospedará o sistema e proverá acesso à Internet. Esse servidor será administrado pela área de Tecnologia da Unidade de Negócios.

Serviços administrativos: A Unidade de Negócios utilizará os serviços de administração, jurídico e RH da Potencial RH.

Suporte de Informática: A Unidade de Negócios utilizará serviços de suporte de

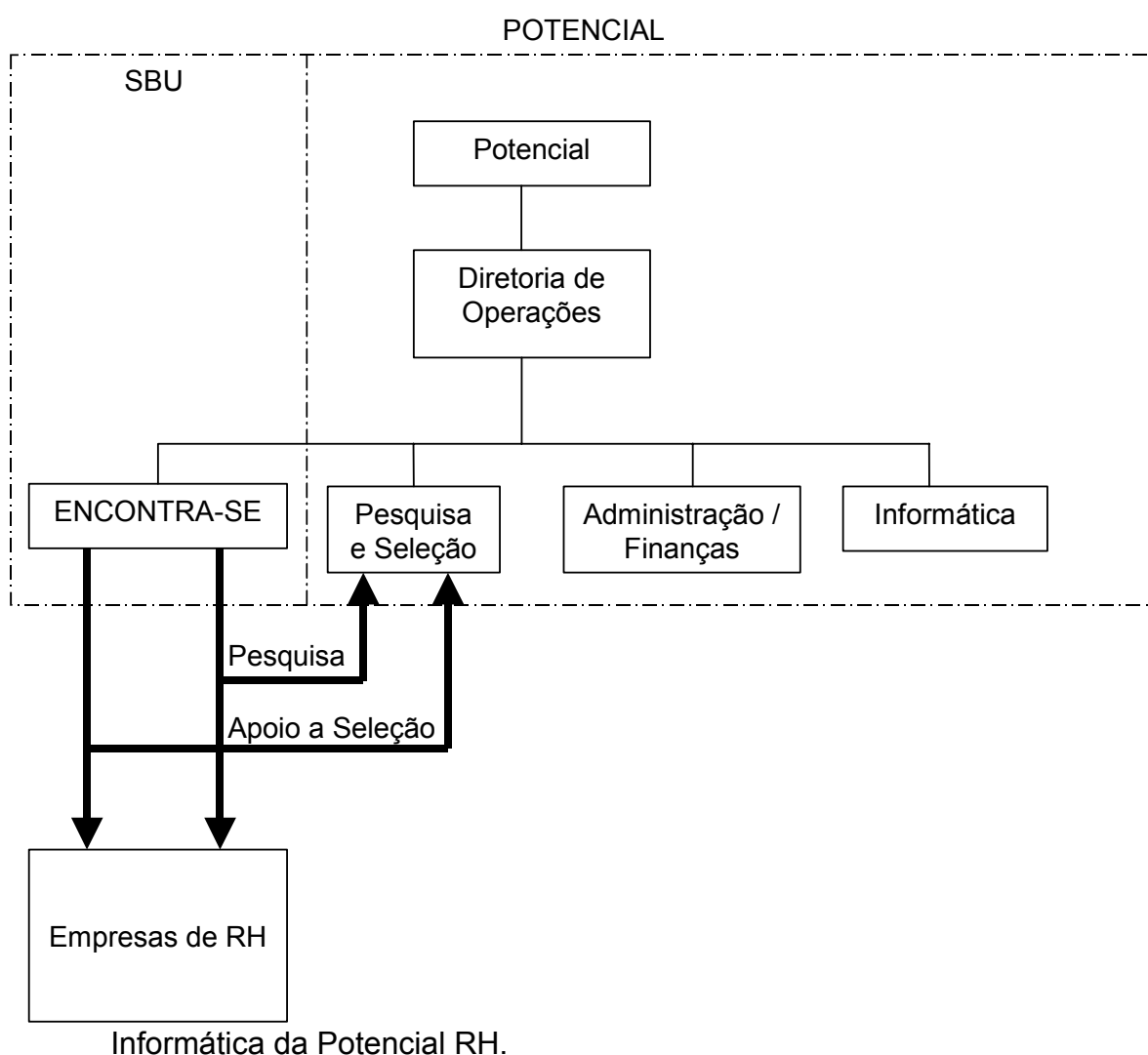


Figura 32. Serviços fornecidos pelo ENCONTRA-SE

Pesquisa: A Unidade de Negócios fornece serviços de Pesquisa (Recrutamento) para a Potencial RH e para os demais clientes externos (Headhunters). Esse serviço é oferecido diretamente pela área técnica, através do sistema.

Apoio à Seleção: A Unidade de Negócios fornece serviços de apoio à seleção da Potencial RH e para os demais clientes externos (Headhunters). Esse serviço também é oferecido pela área técnica através do sistema.

12.6 Cargos e atribuições

12.6.1 Gerente de operações

Profissional de alta gerência, com nível superior, com competência e visão estratégica em recrutamento e seleção da área de recursos humanos.

Atribuições

- Definir junto com o diretor de operações da Potencial RH, o Plano de Ação da Unidade de Negócio ENCONTRA-SE;
- Definir as diretrizes, objetivos e metas para as áreas da Unidade de Negócio;
- Promover o processo de estabelecimento de padrões e procedimentos operacionais;
- Desenvolver novos negócios;
- Coordenar as operações do ENCONTRA-SE;
- Assegurar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados;
- Apresentar ao diretor de operações da Potencial RH relatórios mensais de desempenho.
- Relacionar-se com a área Administrativa e Financeira da Potencial RH;

12.6.2 Gerente comercial

Profissional de média gerência, com nível superior com competências em recrutamento e seleção da área de Recursos Humanos e conhecimentos administrativos e financeiros voltados ao negócio.

Atribuições

- Assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos;
- Estabelecer e manter o relacionamento com os clientes (inclusive Marketing);
- Promover o acompanhamento dos serviços prestados;
- Supervisionar as atividades de atendimento;
- Assegurar excelência no atendimento;
- Propor à Gerência de Operações melhorias no sistema de informações;
- Garantir que os procedimentos operacionais estabelecidos estejam sendo cumpridos;
- Comunicar irregularidades à Gerência de Operações.

12.6.3 Supervisor técnico

Profissional de Tecnologia da Informação, de nível técnico, administrador de sistemas e de banco de dados.

Atribuições

- Definir, implantar e operacionalizar o sistema de informações (hardware, software e facilidades);
- Manutenção do sistema de informações;
- Relacionamento com os Fornecedores (Servidor de Hospedagem e Área de Informática da Potencial RH);
- Assegurar a disponibilidade e qualidade das informações (auditorias) contidas no banco de dados do sistema;

12.6.4 Gestor de relacionamento

Profissional de comunicação, de nível superior, jornalista.

Atribuições

- Pesquisar informações de interesse dos profissionais cadastrados no sistema;
- Preparar textos, artigos e informativos para estes profissionais;
- Disponibilizar essas informações para os profissionais selecionados baseado nos seus perfis.

13 MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A Unidade de Negócios ENCONTRA-SE adotará os mesmos critério e política da Potencial RH no que tange a Gestão de Competências.

Para este modelo de Gestão foram definidas algumas competências que servirão de base para a avaliação de desempenho, direcionamento de políticas de RH, movimentações de pessoal e Planos de Desenvolvimento Profissional.

Todos os profissionais da Potencial RH e, por conseguinte, da Unidade de Negócios ENCONTRA-SE, deverão reunir as seguintes competências:

- Pensamento estratégico
- Liderança
- Impacto e influência
- Orientação a resultados
- Orientação ao cliente
- Flexibilidade
- Trabalho em equipe
- Criatividade e inovação
- Gestão de Pessoas

13.1 Competências gerais na gestão da Potencial RH

13.1.1 Pensamento estratégico

Identificar padrões ou conexões entre situações ou conceitos que não estão relacionados de maneira óbvia; pensar sistematicamente e considerar as implicações das decisões levando em consideração as variáveis do mercado ou cenário apresentado, além dos fatores relevantes que impactam em decisões significativas.

13.1.2 Liderança

Capacidade de criar cenários futuros, dando um sentido de direção ao negócio, modelar compromisso com a visão da organização, e obter a participação e o comprometimento dos outros para com a direção estabelecida.

13.1.3 Impacto e influência

Capacidade de estabelecer relações de confiança, modelar opiniões e integrar pontos de vista, projetar idéias de maneira convincente.

13.1.4 Orientação a resultados

Capacidade de trabalhar bem e competir contra um padrão de excelência focalizando atenção e esforço em alavancar ou sobrepor objetivos e obter resultados, antecipando eventos e resultados, iniciando ações que geram valor ou melhoram condições.

13.1.5 Orientação ao cliente

Capacidade de integrar em todos os aspectos de seu trabalho, a percepção e compreensão das necessidades do cliente (externo e/ou interno), de maneira a satisfazê-las.

13.1.6 Flexibilidade

Capacidade para modificar e ajustar seu comportamento rapidamente para responder a mudanças no ambiente dos negócios e demandas de trabalho. Demonstrar adaptabilidade e persistência em situações ambíguas ou de transição.

13.1.7 Trabalho em equipe

Capacidade de trabalhar cooperativamente com outros, mantendo respeito à diversidade. Pressupõe a disposição para compartilhar o poder e valorizar o potencial de contribuição dos demais.

13.1.8 Criatividade e inovação

Capacidade de oferecer novas perspectivas que agreguem valor à organização, desafiar as outras pessoas a romper paradigmas e pensar além dos esquemas tradicionais da organização.

13.1.9 Gestão de Pessoas

Capacidade de construir e liderar uma organização de excelência, identificando, desenvolvendo, delegando e reconhecendo o talento necessário para alcançar os objetivos da organização.

13.2 Avaliação de desempenho e do potencial dos profissionais

A área de recursos humanos da Potencial RH promoverá duas avaliações por ano. A Avaliação de desempenho dos profissionais da Potencial RH e da Unidade de negócios ENCONTRA-SE consistirá do modelo de gestão de competência descrito acima, no item 13.1 e terá como premissa retratar o desempenho da organização, sob o ponto de vista de recursos humanos e auxiliar na elaboração de políticas de RH flexíveis e dirigidas a cada profissional. Tal avaliação auxiliará também na disponibilização dos recursos ideais para cada área dentro da organização e permitirá ao profissional gerenciar sua carreira e adequá-la ao desejo da organização em termos de graus de competência requeridos para cada função.

No início de cada ano, Gestor e Funcionário estabelecerão conjuntamente um planejamento de objetivos a serem alcançados ao longo do período. Serão estabelecidos 03 objetivos que serão baseados:

- Na análise das dificuldades apresentadas para o cumprimento dos objetivos do período anterior;
- Na análise da avaliação de desempenho do período anterior e seus resultados voltados para o crescimento profissional;
- Nos objetivos corporativos para o período, determinados no planejamento estratégico anual;
- Nos objetivos e metas individuais e/ou coletivas, em se tratando de metas por equipe.
- Deverão sempre estabelecer ações, metas, resultado final esperado e definição de prazos coerente para cumprimento das metas.

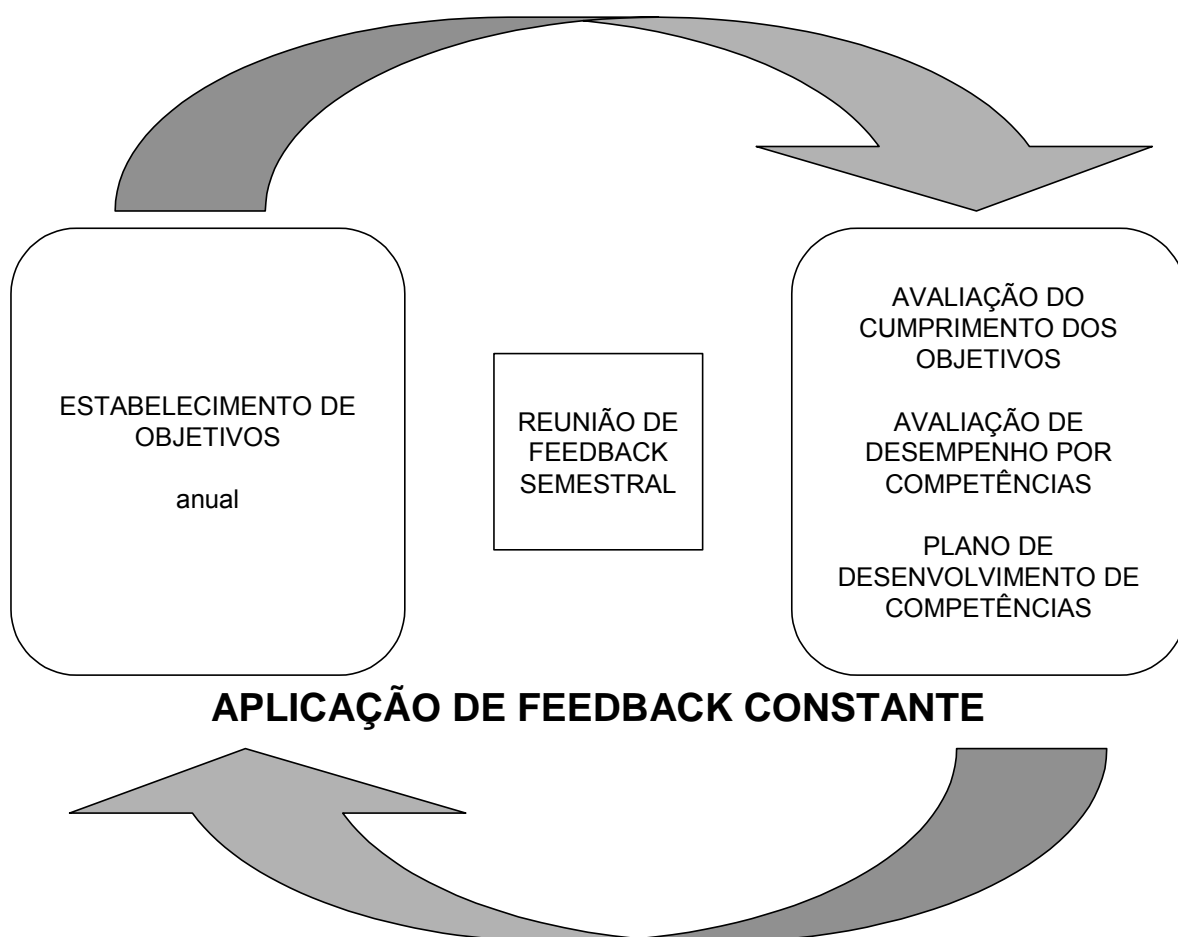


Figura 33. Modelo de gestão por competências

A primeira avaliação será efetuada no final do primeiro semestre de cada ano e terá como objetivo realizar uma primeira análise e acompanhar as principais realizações do período, ajustar informações estratégicas se necessário, rever os objetivos acordados, adequar o plano de desenvolvimento e realizar sessões de “feedback” e “coaching”.

A segunda avaliação será realizada no término do período e deverá pontuar os resultados estabelecidos assim como o nível de competências atingindo e o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Profissional estabelecido.

A avaliação formal deverá trazer em si, uma análise da eficácia e eficiência do processo de gestão de desempenho promovido pelo Gestor ao longo do ano.

Tal avaliação ocorrerá através de uma entrevista formal, entre o Gestor e seu funcionário, mantida com o objetivo de avaliar a fórmula com que este desempenhou seu trabalho frente aos objetivos e as competências definidas.

13.3 Recompensas e forma de remuneração

Remuneração

A empresa adotará os salários base de mercado, divididos em diferentes grades salariais, respeitando os níveis de cargo/salário existentes no mercado.

Política de bônus

Paralelamente a elaboração das metas financeiras da organização, cada gerente de área deverá estipular metas não financeiras para os profissionais de sua área. O resultado obtido entre a análise da avaliação de desempenho, conquista das metas financeiras e cumprimento das metas não financeiras definirão a pontuação para distribuição de bônus. Tal bonificação variará entre 0,5 a 02 salários sendo pagos no primeiro trimestre de cada ano através de depósitos em fundos de previdência privada

13.4 Plano de capacitação e desenvolvimento profissional

Anualmente, de acordo com os resultados obtidos através da avaliação de desempenho, a organização estabelecerá um plano de treinamento e capacitação de colaboradores. Este planejamento de treinamento será consolidado com o Plano de desenvolvimento Profissional que consiste não somente em ações de educação e treinamento mas também de ações de “coaching” por parte do Gestor, principalmente quanto a mudanças de atitudes e de comportamento. O Gestor utilizará o “feedback” de ajuda para efetivar um papel de conselheiro do desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Desta maneira a área de recursos humanos deverá promover horas de treinamento e capacitação distribuídas de acordo com a estratégia e necessidades da organização. Tais treinamentos deverão ser adequados as necessidades apontadas pela avaliação de desempenho além de buscar observar o que cada profissional deseja para gerenciamento de sua carreira dentro da organização.

13.5 Plano de carreira dentro da empresa

Devido à dimensão do quadro funcional da empresa, inicialmente não estabelecemos um Plano de Carreira.

13.6 Mecanismos de controle e inovação para os colaboradores

O Plano de desenvolvimento profissional citado acima, baseado nos resultados obtidos através da análise da avaliação formal de desempenho, além de permitir o dimensionamento de políticas gerais de RH, funcionará como mecanismos de controle

e inovação para os colaboradores, preparação e reciclagem do Corpo Gerencial da organização, retenção de talentos e buscará constante motivação das equipes.

13.7 Estilo de gestão

Reuniões regulares

Regularmente serão realizadas reuniões com todos os colaboradores de modo a mantê-los alinhados com as diretrizes da organização e aprimorar os processos internos, enfocando:

- Objetivos e Resultados econômicos e financeiros da organização;
- Eficiência operacional e busca da excelência;
- Políticas ou práticas operacionais a serem implementadas;
- Avaliação realizada por clientes;
- Tendências que afetem direta ou indiretamente a Organização;
- Sugestões dos colaboradores e estímulo a novas idéias.

Pesquisa de satisfação

Os resultados das pesquisas de satisfação serão utilizados também de forma a auferir a qualidade do atendimento aos clientes no monitoramento da equipe interna e externamente de forma a auferir a eficácia das práticas interna no atendimento aos clientes.

Pesquisa de clima

Será realizada no mínimo duas vezes por ano de tal forma que se possa conhecer o nível de motivação dos colaboradores, o que pensam a respeito da, organização e suas principais necessidades.

14 FILOSOFIA CORPORATIVA

- Deverá atuar em suas operações sempre respeitando seus valores e princípios éticos, satisfação de seus clientes e bem estar de seus colaboradores;
- As normas internas deverão ser claras e objetivas, assegurando os direitos e preconizando deveres;
- A empresa deverá criar condições para o cumprimento das normas internas e da legislação do trabalho, oferecendo condições para segurança no trabalho, saúde ocupacional e qualidade de vida;
- Através de adequados canais de comunicação uniformizará os níveis de informação possibilitando "feedback" constante;
- Estimulará processos de melhoria contínua e toda e qualquer manifestação criativa será revertida em benefício da organização;
- Incentivará o trabalho em equipe e apoiará esforços para superação de metas, sempre conjugando a obtenção dos resultados e o constante desenvolvimento intelectual e humano da equipe;
- Ampliará seu foco de atuação no cliente abrangendo clientes internos e externos, parceiros e fornecedores, estes últimos elevados ao mesmo grau de clientes em razão de sua importância para as atividades da empresa.
- O crescimento da organização, o aumento de sua participação de mercado e a estabilidade de suas atividades são compromissos globais que sempre serão preconizados em todo e qualquer planejamento;
- A relação com os acionistas buscará oferecer sempre o retorno e otimização dos investimentos efetuados na organização;
- A empresa adotará em seus sistemas gerenciais de Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Tecnologia e Administração sempre conceitos de excelência e melhoria contínua e deverão possibilitar:
 - A criação de níveis de supervisão com autonomia e facilidade de comunicação direta com os níveis hierárquicos;
 - A criação de política de remuneração, salários e benefícios em razão da produtividade, participação, competências e lucratividade;

- Adoção de adequados recursos tecnológicos e treinamento aos seus usuários colaboradores;
- Políticas de comerciais de Marketing e vendas que permitam conjugar ampliação de participação de mercado e rentabilidade.

14.1 Valores e cultura

Ética

- Compreender o caráter do indivíduo como um princípio que deve reger a sua conduta social através da obrigação moral, integridade, honestidade e respeito.
- Colaborar e ser responsável pelo resultado de seu comportamento que influenciará missão da organização.

Confiabilidade

- Resguardar as informações pessoais das pessoas e empresas com os quais a Unidade de Negócios se relaciona.

Excelência nos serviços prestados

- Buscar excelência e melhoria contínua em todas as ações e empreendimentos

Busca do desenvolvimento contínuo

- Prestigiar o desenvolvimento intelectual e humano dos colaboradores da organização e estimular a troca de experiência e conhecimento para o desenvolvimento entre pares e níveis hierárquicos diferentes de maneira espontânea.

Foco no cliente

- Superar expectativas buscando a contínua fidelização e satisfação dos clientes internos e externos

Comprometimento

- Buscar interação entre as pessoas e equipes, compartilhando idéias, objetivos e resultados em razão do crescimento coletivo e da organização.
- Ter como foco para o comprometimento o negócio, a missão, a visão e os valores da organização

15 ANEXOS

15.1 Detalhamento do orçamento

A seguir são apresentadas as planilhas de orçamento detalhadas mês a mês para cada ano.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO														
Ano: 2004		janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	TOTAL
Entradas:														
Integralização de capital:	R\$	50.000,00	R\$	-	R\$	150.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	200.000,00
Vendas à vista:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Vendas à prazo:	R\$	-	R\$	-	R\$	40.000,00	R\$	41.250,00	R\$	45.000,00	R\$	46.250,00	R\$	48.750,00
Empréstimos:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Recetas não operacionais:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
TOTAL (E):	R\$	50.000,00	R\$	-	R\$	150.000,00	R\$	41.250,00	R\$	45.000,00	R\$	46.250,00	R\$	555.000,00
Saídas:														
Compras à vista:	R\$	-	R\$	-	R\$	3.500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	7.500,00
Compras à prazo:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	20.000,00
Pessoal e Encargos:	R\$	3.500,00	R\$	3.500,00	R\$	8.000,00	R\$	8.000,00	R\$	16.000,00	R\$	16.000,00	R\$	118.000,00
Desp. Administrativas:	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	42.000,00
Desp. Comerciais:	R\$	-	R\$	-	R\$	50.000,00	R\$	30.000,00	R\$	20.000,00	R\$	10.000,00	R\$	220.000,00
Aquisição patrimônio:	R\$	35.000,00	R\$	-	R\$	70.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	105.000,00
Pagamentos de Empréstimos:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Despesas não operacionais:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
TOTAL (S):	R\$	39.000,00	R\$	4.000,00	R\$	56.000,00	R\$	46.000,00	R\$	44.000,00	R\$	34.000,00	R\$	512.500,00
Total:														
Saldo inicial	R\$	-	R\$	11.000,00	R\$	3.144,70	R\$	9.875,22	R\$	1.509,82	R\$	2.521,90	R\$	28.410,41
(+/-) Variação:	R\$	11.000,00	R\$	(4.000,00)	R\$	(16.000,00)	R\$	(4.750,00)	R\$	(250,00)	R\$	12.250,00	R\$	14.750,00
(+ Receltas Financeiras	R\$	-	R\$	88,00	R\$	56,70	R\$	205,36	R\$	13,97	R\$	20,18	R\$	227,28
								41,63		12,08		118,34		887,70
(-) Saldo final:	R\$	11.000,00	R\$	7.088,00	R\$	3.144,70	R\$	5.204,22	R\$	1.509,82	R\$	2.521,90	R\$	43.387,70

Figura 34. Fluxo de caixa projetado para 2004

Fluxo de Caixa Projetado														
Ano: 2005		janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	TOTAL
Entradas:														
Integralização de capital:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Vendas à vista:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Vendas a prazo:	R\$	50.000,00	R\$	51.250,00	R\$	55.937,50	R\$	58.750,00	R\$	60.000,00	R\$	70.000,00	R\$	90.000,00
Empréstimos:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Recetas não operacionais:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
TOTAL (E):	R\$	50.000,00	R\$	51.250,00	R\$	55.937,50	R\$	58.750,00	R\$	60.000,00	R\$	70.000,00	R\$	90.000,00
Saídas:														
Compras à vista:	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	6.000,00
Compras a prazo:	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	30.000,00
Pessoal e Encargos:	R\$	16.000,00	R\$	16.000,00	R\$	22.000,00	R\$	22.000,00	R\$	22.000,00	R\$	22.000,00	R\$	240.000,00
Desp. Administrativas:	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00	R\$	60.000,00
Desp. Comerciais:	R\$	10.000,00	R\$	10.000,00	R\$	10.000,00	R\$	10.000,00	R\$	75.000,00	R\$	40.000,00	R\$	395.000,00
Aquisição patrimônio:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Pagamentos de Empréstimos:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Despesas não operacionais:	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
TOTAL (S):	R\$	34.000,00	R\$	34.000,00	R\$	40.000,00	R\$	130.000,00	R\$	105.000,00	R\$	65.000,00	R\$	731.000,00
Total:														
Saldo inicial:	R\$	43.387,70	R\$	59.734,80	R\$	77.462,68	R\$	97.832,38	R\$	119.615,04	R\$	136.509,46	R\$	13.678,15
(+/-) Variação:	R\$	16.000,00	R\$	17.250,00	R\$	19.750,00	R\$	18.750,00	R\$	(65.000,00)	R\$	(20.000,00)	R\$	15.000,00
(+) Receltas Financeiras	R\$	347,10	R\$	477,88	R\$	619,70	R\$	782,66	R\$	956,92	R\$	1.092,08	R\$	108,56
(-) Saldo final:	R\$	59.734,80	R\$	77.462,68	R\$	97.832,38	R\$	119.615,04	R\$	136.509,46	R\$	13.678,15	R\$	54.017,87

Figura 35. Fluxo de caixa projetado para 2005



FLUXO DE CAIXA PROJETADO												
Ano:		2006										
ITENS	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<i>Entradas:</i>												
Integralização de capital:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendas à vista:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendas à prazo:	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 107.272,73	R\$ 114.545,45	R\$ 121.818,18	R\$ 129.090,91	R\$ 136.363,64	R\$ 143.636,36	R\$ 150.909,09	R\$ 158.181,82	R\$ 165.454,55	R\$ 172.727,27
Empréstimos:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL (E):	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 107.272,73	R\$ 114.545,45	R\$ 121.818,18	R\$ 129.090,91	R\$ 136.363,64	R\$ 143.636,36	R\$ 150.909,09	R\$ 158.181,82	R\$ 165.454,55	R\$ 172.727,27
<i>Saídas:</i>												
Compras à vista:	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Compras à prazo:	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Pessoal e Encargos:	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 22.000,00
Desp. Administrativas:	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Desp. Comerciais:	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00
Aquisição patrimônio:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pagamentos de Empréstimos:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL (S):	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
TOTAL:	R\$ 34.017,87	R\$ 34.950,00	R\$ 42.272,73	R\$ 49.545,45	R\$ 56.818,18	R\$ 64.090,91	R\$ 71.363,64	R\$ 78.636,36	R\$ 85.909,09	R\$ 93.181,82	R\$ 100.454,55	R\$ 107.727,27
(+) Variação:	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 42.272,73	R\$ 49.545,45	R\$ 56.818,18	R\$ 64.090,91	R\$ 71.363,64	R\$ 78.636,36	R\$ 85.909,09	R\$ 93.181,82	R\$ 100.454,55	R\$ 107.727,27
(-) Receitas Financeiras:	R\$ 432,14	R\$ 715,60	R\$ 1.001,32	R\$ 1.347,52	R\$ 1.754,66	R\$ 2.223,24	R\$ 2.753,76	R\$ 3.346,70	R\$ 4.002,96	R\$ 4.721,85	R\$ 5.505,08	R\$ 6.352,76
(-) Saldo final:	R\$ 89.450,01	R\$ 125.165,61	R\$ 168.439,67	R\$ 219.332,64	R\$ 277.905,48	R\$ 344.219,63	R\$ 418.337,03	R\$ 500.320,09	R\$ 590.231,74	R\$ 688.135,41	R\$ 794.095,04	R\$ 908.175,07

Fluxo de caixa projetado para 2006

Figura 36.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO NO EXERCÍCIO												
Ano:		2004										
ITENS	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<i>Entradas:</i>												
Vendas Líquidas:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 40.000,00	R\$ 41.250,00	R\$ 42.500,00	R\$ 43.750,00	R\$ 45.000,00	R\$ 46.250,00	R\$ 47.500,00	R\$ 48.750,00	R\$ 50.000,00
(-) C.M.V.:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
(-) Lucro Bruto:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 34.000,00	R\$ 38.250,00	R\$ 39.500,00	R\$ 40.750,00	R\$ 42.000,00	R\$ 43.250,00	R\$ 44.500,00	R\$ 45.750,00	R\$ 47.000,00
(+) Desp. Operacionais:	R\$ (4.000,00)	R\$ (3.912,00)	R\$ (3.943,30)	R\$ (55.274,84)	R\$ (52.832,14)	R\$ (42.968,50)	R\$ (42.995,87)	R\$ (41.123,53)	R\$ (41.025,42)	R\$ (31.017,32)	R\$ (30.919,16)	R\$ (30.910,22)
Administração:	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)	R\$ (4.000,00)
Comercial:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (50.000,00)	R\$ (40.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (30.000,00)	R\$ (20.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)
Devedores Duvidosos:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (1.200,00)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)	R\$ (37,50)
Depreciação:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ (300,00)
Receitas Financeiras:	R\$ -	R\$ 88,00	R\$ 56,70	R\$ 25,16	R\$ 205,36	R\$ 79,00	R\$ 41,63	R\$ 13,97	R\$ 12,06	R\$ 20,18	R\$ 118,34	R\$ 227,28
Despesas Financeiras:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Lucro Operacional:	R\$ (4.000,00)	R\$ (3.912,00)	R\$ (3.943,30)	R\$ (21.274,84)	R\$ (14.582,14)	R\$ (3.458,50)	R\$ (2.245,87)	R\$ 876,47	R\$ 2.224,58	R\$ 13.482,68	R\$ 14.830,84	R\$ 16.089,78
(+) Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Lucro antes do I.R.:	R\$ (4.000,00)	R\$ (3.912,00)	R\$ (3.943,30)	R\$ (21.274,84)	R\$ (14.582,14)	R\$ (3.458,50)	R\$ (2.245,87)	R\$ 876,47	R\$ 2.224,58	R\$ 13.482,68	R\$ 14.830,84	R\$ 16.089,78
(-) Provisão para I.R.:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (262,94)	R\$ (667,37)	R\$ (4.044,80)	R\$ (4.449,25)	R\$ (4.826,93)
(-) Lucro Líquido:	R\$ (4.000,00)	R\$ (3.912,00)	R\$ (3.943,30)	R\$ (21.274,84)	R\$ (14.582,14)	R\$ (3.458,50)	R\$ (2.245,87)	R\$ 613,53	R\$ 1.557,21	R\$ 9.437,87	R\$ 10.381,59	R\$ 11.262,85
TOTAL:	R\$ 405.000,00	R\$ 380.912,30	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00	R\$ 375.000,00

DRE projetado para 2004

Figura 37.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO NO EXERCÍCIO													
Ano:		2005											
ITENS	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	TOTAL
Vendas Líquidas:	R\$ 51.250,00	R\$ 53.750,00	R\$ 55.000,00	R\$ 55.937,50	R\$ 58.750,00	R\$ 60.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 90.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 784.687,50
(-) C.M.V.:	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Lucro Bruto:	R\$ 48.250,00	R\$ 50.750,00	R\$ 52.000,00	R\$ 52.937,50	R\$ 55.750,00	R\$ 57.000,00	R\$ 47.000,00	R\$ 57.000,00	R\$ 67.000,00	R\$ 77.000,00	R\$ 87.000,00	R\$ 97.000,00	R\$ 748.687,50
(+/-) Desp. Operacionais	R\$ (30.690,40)	R\$ (30.597,12)	R\$ (30.417,80)	R\$ (30.345,47)	R\$ (36.127,45)	R\$ (35.945,42)	R\$ (125.449,19)	R\$ (101.699,18)	R\$ (77.033,57)	R\$ (67.191,44)	R\$ (62.190,57)	R\$ (62.169,70)	R\$ (689.857,32)
Administração	R\$ (21.000,00)	R\$ (21.000,00)	R\$ (21.000,00)	R\$ (21.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (300.000,00)
Comercial	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (10.000,00)	R\$ (100.000,00)	R\$ (75.000,00)	R\$ (50.000,00)	R\$ (40.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (395.000,00)
Devedores Duvidosos	R\$ (37,50)	R\$ (75,00)	R\$ (37,50)	R\$ (28,13)	R\$ (64,38)	R\$ (37,50)	R\$ 300,00	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (1.500,00)
Depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ (300,00)
Receitas Financeiras	R\$ 347,10	R\$ 477,88	R\$ 619,70	R\$ 782,66	R\$ 956,92	R\$ 1.092,08	R\$ 1.250,81	R\$ 700,82	R\$ 266,43	R\$ 108,56	R\$ 109,43	R\$ 230,30	R\$ 6.942,68
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Operacional:	R\$ 17.559,60	R\$ 20.152,88	R\$ 21.582,20	R\$ 22.592,03	R\$ 19.622,55	R\$ 21.054,58	R\$ (78.449,19)	R\$ (44.699,18)	R\$ (10.033,57)	R\$ 9.808,56	R\$ 24.809,43	R\$ 34.830,30	R\$ 58.830,18
(+) Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro antes do I.R.:	R\$ 17.559,60	R\$ 20.152,88	R\$ 21.582,20	R\$ 22.592,03	R\$ 19.622,55	R\$ 21.054,58	R\$ (78.449,19)	R\$ (44.699,18)	R\$ (10.033,57)	R\$ 9.808,56	R\$ 24.809,43	R\$ 34.830,30	R\$ 58.830,18
(-) Provisão para I.R.:	R\$ (5.267,88)	R\$ (6.045,86)	R\$ (6.474,66)	R\$ (6.777,61)	R\$ (5.886,76)	R\$ (6.316,37)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (2.942,57)	R\$ (7.442,83)	R\$ (10.449,09)	R\$ (57.603,64)
(=) Lucro Líquido:	R\$ 12.291,72	R\$ 14.107,01	R\$ 15.107,54	R\$ 15.814,42	R\$ 13.735,78	R\$ 14.738,20	R\$ (78.449,19)	R\$ (44.699,18)	R\$ (10.033,57)	R\$ 6.865,99	R\$ 17.366,60	R\$ 24.381,21	R\$ 1.226,54

Figura 38. DRE projetado para 2005

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO NO EXERCÍCIO													
Ano:		2006											
ITENS	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	TOTAL
Vendas Líquidas:	R\$ 100.000,00	R\$ 107.272,73	R\$ 114.545,45	R\$ 121.818,18	R\$ 129.090,91	R\$ 136.363,64	R\$ 143.636,36	R\$ 150.909,09	R\$ 158.181,82	R\$ 165.454,55	R\$ 172.727,27	R\$ 180.000,00	R\$ 1.680.000,00
(-) C.M.V.:	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Lucro Bruto:	R\$ 97.000,00	R\$ 104.272,73	R\$ 111.545,45	R\$ 118.818,18	R\$ 126.090,91	R\$ 133.363,64	R\$ 140.636,36	R\$ 147.909,09	R\$ 155.181,82	R\$ 162.454,55	R\$ 169.727,27	R\$ 177.000,00	R\$ 1.644.000,00
(+/-) Desp. Operacionais	R\$ (61.567,86)	R\$ (61.502,58)	R\$ (61.216,86)	R\$ (60.970,66)	R\$ (60.463,52)	R\$ (59.994,94)	R\$ (59.464,42)	R\$ (58.971,49)	R\$ (58.215,62)	R\$ (57.496,33)	R\$ (56.713,10)	R\$ (55.965,42)	R\$ (712.542,80)
Administração	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (27.000,00)	R\$ (324.000,00)
Comercial	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (420.000,00)
Devedores Duvidosos	R\$ -	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (218,18)	R\$ (2.400,00)
Depreciação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ (300,00)
Receitas Financeiras	R\$ 432,14	R\$ 715,60	R\$ 1.001,32	R\$ 1.347,52	R\$ 1.754,66	R\$ 2.223,24	R\$ 2.753,76	R\$ 3.346,70	R\$ 4.002,56	R\$ 4.721,85	R\$ 5.505,08	R\$ 6.352,76	R\$ 34.157,20
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro Operacional:	R\$ 35.432,14	R\$ 42.770,15	R\$ 50.328,60	R\$ 57.847,52	R\$ 65.627,39	R\$ 73.368,70	R\$ 81.171,94	R\$ 88.937,61	R\$ 96.966,20	R\$ 104.958,22	R\$ 113.014,17	R\$ 121.034,58	R\$ 931.457,20
(+) Receitas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas não operacionais:	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro antes do I.R.:	R\$ 35.432,14	R\$ 42.770,15	R\$ 50.328,60	R\$ 57.847,52	R\$ 65.627,39	R\$ 73.368,70	R\$ 81.171,94	R\$ 88.937,61	R\$ 96.966,20	R\$ 104.958,22	R\$ 113.014,17	R\$ 121.034,58	R\$ 931.457,20
(-) Provisão para I.R.:	R\$ (10.629,64)	R\$ (12.831,04)	R\$ (15.098,58)	R\$ (17.354,26)	R\$ (19.688,22)	R\$ (22.010,61)	R\$ (24.351,58)	R\$ (26.681,28)	R\$ (29.089,86)	R\$ (31.487,47)	R\$ (33.904,25)	R\$ (36.310,37)	R\$ (279.437,16)
(=) Lucro Líquido:	R\$ 24.802,50	R\$ 29.939,10	R\$ 35.230,02	R\$ 40.493,26	R\$ 45.939,17	R\$ 51.358,09	R\$ 56.820,36	R\$ 62.256,32	R\$ 67.876,34	R\$ 73.470,75	R\$ 79.109,92	R\$ 84.724,20	R\$ 652.020,04

Figura 39. DRE projetado para 2006

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO													
Ano: 2004		janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
ITENS													
ATIVO		R\$ 116.000,00	R\$ 112.088,00	R\$ 108.144,70	R\$ 169.369,86	R\$ 154.787,72	R\$ 151.329,22	R\$ 149.083,36	R\$ 149.959,82	R\$ 152.184,40	R\$ 165.667,08	R\$ 180.497,91	R\$ 196.587,70
1 - Ativo Circulante		R\$ 11.000,00	R\$ 7.088,00	R\$ 3.144,70	R\$ 64.469,86	R\$ 49.887,72	R\$ 46.429,22	R\$ 44.183,36	R\$ 45.159,82	R\$ 47.384,40	R\$ 60.867,08	R\$ 75.697,91	R\$ 91.887,70
Caixa		R\$ 11.000,00	R\$ 7.088,00	R\$ 3.144,70	R\$ 25.669,86	R\$ 9.875,22	R\$ 5.204,22	R\$ 1.745,86	R\$ 1.509,82	R\$ 2.521,90	R\$ 14.792,08	R\$ 28.410,41	R\$ 43.387,70
Clientes		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 40.000,00	R\$ 41.250,00	R\$ 42.500,00	R\$ 43.750,00	R\$ 45.000,00	R\$ 46.250,00	R\$ 47.500,00	R\$ 48.750,00	R\$ 50.000,00
(-) P.D.D.		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (1.200,00)	R\$ (1.237,50)	R\$ (1.275,00)	R\$ (1.312,50)	R\$ (1.350,00)	R\$ (1.387,50)	R\$ (1.425,00)	R\$ (1.462,50)	R\$ (1.500,00)
Estoque		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2 - Realizável a longo prazo													
3 - Permanente		R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 104.900,00	R\$ 104.900,00	R\$ 104.900,00	R\$ 104.900,00	R\$ 104.800,00	R\$ 104.800,00	R\$ 104.800,00	R\$ 104.800,00	R\$ 104.700,00
Imobilizado		R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00
(-) Depreciação acumulada		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (100,00)	R\$ (100,00)	R\$ (100,00)	R\$ (100,00)	R\$ (200,00)	R\$ (200,00)	R\$ (200,00)	R\$ (200,00)	R\$ (300,00)
PASSIVO		R\$ 116.000,00	R\$ 112.088,00	R\$ 108.144,70	R\$ 169.369,86	R\$ 154.787,72	R\$ 151.329,22	R\$ 149.083,36	R\$ 149.959,82	R\$ 152.184,40	R\$ 165.667,08	R\$ 180.497,91	R\$ 196.587,70
4 - Passivo Circulante		R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.762,94	R\$ 3.430,31	R\$ 7.475,12	R\$ 11.924,37	R\$ 16.751,30
Fornecedores		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Empréstimos		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a pagar		R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
I.R. a pagar		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 262,94	R\$ 930,31	R\$ 4.975,12	R\$ 9.424,37	R\$ 14.251,30
5 - Exigível a Longo Prazo		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Dividendos a pagar		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6 - Reserva Exerc. Futuros													
7 - Patrimônio Líquido		R\$ 46.000,00	R\$ 42.088,00	R\$ 38.144,70	R\$ 166.869,86	R\$ 152.287,72	R\$ 148.829,22	R\$ 146.583,36	R\$ 147.196,88	R\$ 148.754,09	R\$ 158.191,96	R\$ 168.573,55	R\$ 179.836,39
Capital		R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Reserva de Lucros		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Acumulado		R\$ (4.000,00)	R\$ (7.912,00)	R\$ (11.855,30)	R\$ (33.130,14)	R\$ (47.712,28)	R\$ (51.170,78)	R\$ (53.416,64)	R\$ (52.803,12)	R\$ (51.245,91)	R\$ (41.808,04)	R\$ (31.426,45)	R\$ (20.163,61)

Figura 40. Balanço patrimonial projetado para 2004

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO												
Ano:		2005										
ITENS	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
ATIVO	R\$ 214.147,30	R\$ 234.300,18	R\$ 255.882,38	R\$ 278.474,41	R\$ 298.096,96	R\$ 319.151,53	R\$ 240.702,35	R\$ 196.003,16	R\$ 185.969,59	R\$ 195.778,15	R\$ 220.587,57	R\$ 255.417,87
1 - Ativo Circulante	R\$ 109.447,30	R\$ 129.600,18	R\$ 151.182,38	R\$ 173.874,41	R\$ 193.496,96	R\$ 214.551,53	R\$ 136.102,35	R\$ 91.503,16	R\$ 81.469,59	R\$ 91.278,15	R\$ 116.087,57	R\$ 151.017,87
Caixa	R\$ 59.734,80	R\$ 77.462,68	R\$ 97.832,38	R\$ 119.615,04	R\$ 136.509,46	R\$ 156.351,53	R\$ 87.602,35	R\$ 33.303,16	R\$ 13.569,59	R\$ 13.678,15	R\$ 28.787,57	R\$ 54.017,87
Clientes	R\$ 51.250,00	R\$ 53.750,00	R\$ 55.000,00	R\$ 55.937,50	R\$ 58.750,00	R\$ 60.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 90.000,00	R\$ 100.000,00
(-) P.D.D.	R\$ (1.537,50)	R\$ (1.612,50)	R\$ (1.650,00)	R\$ (1.678,13)	R\$ (1.762,50)	R\$ (1.800,00)	R\$ (1.500,00)	R\$ (1.800,00)	R\$ (2.100,00)	R\$ (2.400,00)	R\$ (2.700,00)	R\$ (3.000,00)
Estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2 - Realizável a longo prazo												
Permanente	R\$ 104.700,00	R\$ 104.700,00	R\$ 104.700,00	R\$ 104.600,00	R\$ 104.600,00	R\$ 104.600,00	R\$ 104.600,00	R\$ 104.500,00	R\$ 104.500,00	R\$ 104.500,00	R\$ 104.500,00	R\$ 104.400,00
Imobilizado	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 105.000,00
(-) Depreciação acumulada	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (400,00)	R\$ (400,00)	R\$ (400,00)	R\$ (400,00)	R\$ (500,00)	R\$ (500,00)	R\$ (500,00)	R\$ (500,00)	R\$ (600,00)
PASSIVO	R\$ 214.147,30	R\$ 234.300,18	R\$ 255.882,38	R\$ 278.474,41	R\$ 298.096,96	R\$ 319.151,53	R\$ 240.702,35	R\$ 196.003,16	R\$ 185.969,59	R\$ 195.778,15	R\$ 220.587,57	R\$ 255.417,87
4 - Passivo Circulante	R\$ 22.019,18	R\$ 28.065,05	R\$ 34.539,71	R\$ 41.317,32	R\$ 47.204,08	R\$ 53.520,45	R\$ 53.520,45	R\$ 53.520,45	R\$ 53.520,45	R\$ 56.463,02	R\$ 63.905,85	R\$ 74.354,94
Fornecedores	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contas a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
I.R. a pagar	R\$ 19.519,18	R\$ 25.565,05	R\$ 32.039,71	R\$ 38.817,32	R\$ 44.704,08	R\$ 51.020,45	R\$ 51.020,45	R\$ 51.020,45	R\$ 51.020,45	R\$ 53.963,02	R\$ 61.405,85	R\$ 71.854,94
5 - Exigível a Longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Dividendos a pagar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6 - Reserva Exerc. Futuros												
7 - Patrimônio Líquido	R\$ 192.128,12	R\$ 206.235,13	R\$ 221.342,67	R\$ 237.157,10	R\$ 250.892,88	R\$ 265.631,08	R\$ 187.181,89	R\$ 142.482,71	R\$ 132.449,14	R\$ 139.315,13	R\$ 156.681,72	R\$ 181.062,93
Capital	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Reserva de Lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Acumulado	R\$ (7.871,88)	R\$ 6.235,13	R\$ 21.342,67	R\$ 37.157,10	R\$ 50.892,88	R\$ 65.631,08	R\$ (12.818,11)	R\$ (57.517,29)	R\$ (67.550,86)	R\$ (60.684,87)	R\$ (43.318,28)	R\$ (18.937,07)

Figura 41. Balanço patrimonial projetado para 2005

BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO																								
Ano: 2006		janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro											
ITENS																								
ATIVO	R\$	290.850,01	R\$	333.620,16	R\$	383.948,76	R\$	441.796,28	R\$	507.423,66	R\$	580.792,36	R\$	661.964,30	R\$	750.901,91	R\$	847.868,10	R\$	952.826,32	R\$	1.065.840,50	R\$	1.186.875,07
1 - Ativo Circulante	R\$	186.450,01	R\$	229.220,16	R\$	279.548,76	R\$	337.496,28	R\$	403.123,66	R\$	476.492,36	R\$	557.664,30	R\$	646.701,91	R\$	743.668,10	R\$	848.626,32	R\$	961.640,50	R\$	1.082.775,07
Caixa	R\$	89.450,01	R\$	125.165,61	R\$	168.439,67	R\$	219.332,64	R\$	277.905,48	R\$	344.219,63	R\$	418.337,03	R\$	500.320,09	R\$	590.231,74	R\$	688.135,41	R\$	794.095,04	R\$	908.175,07
Clientes	R\$	100.000,00	R\$	107.272,73	R\$	114.545,45	R\$	121.818,18	R\$	129.090,91	R\$	136.363,64	R\$	143.636,36	R\$	150.909,09	R\$	158.181,82	R\$	165.454,55	R\$	172.727,27	R\$	180.000,00
(-) P.D.D.	R\$	(3.000,00)	R\$	(3.218,18)	R\$	(3.436,36)	R\$	(3.654,55)	R\$	(3.872,73)	R\$	(4.090,91)	R\$	(4.309,09)	R\$	(4.527,27)	R\$	(4.745,45)	R\$	(4.963,64)	R\$	(5.181,82)	R\$	(5.400,00)
Estoque	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
2 - Realizável a longo prazo																								
3 - Permanente	R\$	104.400,00	R\$	104.400,00	R\$	104.400,00	R\$	104.300,00	R\$	104.300,00	R\$	104.300,00	R\$	104.300,00	R\$	104.200,00	R\$	104.200,00	R\$	104.200,00	R\$	104.200,00	R\$	104.100,00
Imobilizado	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00	R\$	105.000,00
(-) Depreciação acumulada	R\$	(600,00)	R\$	(600,00)	R\$	(600,00)	R\$	(700,00)	R\$	(700,00)	R\$	(700,00)	R\$	(700,00)	R\$	(800,00)	R\$	(800,00)	R\$	(800,00)	R\$	(800,00)	R\$	(900,00)
PASSIVO	R\$	290.850,01	R\$	333.620,16	R\$	383.948,76	R\$	441.796,28	R\$	507.423,66	R\$	580.792,36	R\$	661.964,30	R\$	750.901,91	R\$	847.868,10	R\$	952.826,32	R\$	1.065.840,50	R\$	1.186.875,07
4 - Passivo Circulante	R\$	84.984,58	R\$	97.815,62	R\$	112.914,20	R\$	130.268,46	R\$	149.956,68	R\$	171.967,28	R\$	196.318,87	R\$	223.000,15	R\$	252.090,01	R\$	283.577,47	R\$	317.481,72	R\$	353.792,10
Fornecedores	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00	R\$	2.500,00
Empréstimos	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Contas a pagar	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
I.R. a pagar	R\$	82.484,58	R\$	95.315,62	R\$	110.414,20	R\$	127.768,46	R\$	147.456,68	R\$	169.467,28	R\$	193.818,87	R\$	220.500,15	R\$	249.590,01	R\$	281.077,47	R\$	314.981,72	R\$	351.292,10
5 - Exigível a Longo Prazo	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Dividendos a pagar	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
6 - Reserva Exerc. Futuros																								
7 - Patrimônio Líquido	R\$	205.865,43	R\$	235.804,54	R\$	271.034,55	R\$	311.527,82	R\$	357.466,99	R\$	408.825,08	R\$	465.645,43	R\$	527.901,76	R\$	595.778,10	R\$	669.248,85	R\$	748.358,77	R\$	833.082,98
Capital	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00	R\$	200.000,00
Reserva de Lucros	R\$	879,82	R\$	5.370,68	R\$	10.655,18	R\$	16.729,17	R\$	23.620,05	R\$	31.323,76	R\$	39.846,82	R\$	49.185,26	R\$	59.366,71	R\$	70.367,33	R\$	82.253,82	R\$	94.962,45
Lucro Acumulado	R\$	4.985,62	R\$	30.433,86	R\$	60.379,37	R\$	94.798,64	R\$	133.846,94	R\$	177.501,32	R\$	225.798,62	R\$	278.716,49	R\$	336.411,38	R\$	398.861,52	R\$	466.104,95	R\$	538.120,53

Figura 42. Balanço patrimonial projetado para 2006

15.2 Notas explicativas para o projeto

Este projeto possui dois focos:

- Um projeto para ser implantado em um caso real;
- Um projeto acadêmico como Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Gestão Empresarial da FGV.

O corpo do projeto foi elaborado para atingir ao primeiro desses dois objetivos. Desta forma, não foram incluídas notas e comentários sobre o andamento do projeto pelo grupo, tampouco os fatores de decisão que levaram a esses resultados, sendo que o grupo limitou-se a apresentar apenas os resultados finais da análise.

Neste anexo são incluídas notas explicativas que atendem ao segundo dos objetivos – um trabalho de conclusão de curso. Essas notas fornecem informações de como foi conduzido o processo para a decisão sobre alguns pontos chave do projeto.

15.2.1 Visão do negócio

(Referente ao item 1 do plano).

O grupo escolheu um horizonte estratégico de 3 anos porque um horizonte de 5 anos é uma eternidade para um *e-service*. Este é um segmento onde a tecnologia evolui muito rapidamente.

Em 3 anos não esperamos ser uma empresa independente e nem atuar no mercado de empresas, apenas “headhunters”. Continuaremos atuando como uma Unidade Estratégica de Negócios dentro da Potencial RH. A evolução para se tornar uma empresa independente é para um horizonte maior.

“Ágeis, efetivas e de qualidade” indicam alguns dos principais valores da empresa.

15.2.2 Missão do negócio

(Referente ao item 2 do plano).

A missão é a razão de ser da empresa, o porque ela existe. A palavra “sempre” inserida no texto da missão indica perenidade para dar motivação já que o segmento no qual a Unidade de Negócios está inserida sofre mudanças muito rapidamente.

15.2.3 Descrição do negócio

15.2.3.1 Caracterização do PIN

(Referente ao item 3 do plano).

Fica caracterizado que o que é novo é o serviço oferecido, e não o produto, que é simplesmente uma ferramenta. Existem ferramentas similares no Mercado porém trata-se de uma ferramenta nova para a Potencial RH e sua nova SBU.

Existe um mercado consumidor já estabelecido para a Potencial RH. Esse mercado é o de Recrutamento e Seleção, no qual a empresa já atua.

O produto oferecido é novo para a Potencial RH, uma vez que ela não possui a ferramenta.

Portanto, caracteriza um produto novo em um mercado já existente, que coloca a nossa empresa no quadrante 3 da matriz de crescimento de [ANSOFF].

15.2.3.2 Core Business

(Referente ao item 3.3.2 do plano).

O *core business* deveria apresentar uma visão ampliada. Ele foi revisto regularmente durante o andamento do projeto.

15.2.3.3 Fatores críticos para o sucesso

(Referente ao item 3.4 do plano).

O cadastro de profissionais é um fator crítico tático, pois sua realização permitirá a consolidação do serviço, ampliação de “market share” e conseqüente satisfação dos clientes.

A auditoria das empresas de Consultoria de RH é um fator crítico tático, pois sua realização garantirá a qualidade dos serviços realizados, refletindo na imagem do produto.

A especificação, desenvolvimento e manutenção do sistema é um fator crítico de caráter operacional, pois a operação do negócio depende dessa ferramenta e a elaboração da mesma depende de esforços. A especificação, desenvolvimento e manutenção do ENCONTRA-SE são fatores críticos para o sucesso.

A administração do sistema é um fator crítico é um fator de caráter operacional.

Como o serviço de hospedagem será terceirizado, deverá se tomar um cuidado muito grande na contratação desse serviço. Este é um fator crítico tático.

15.2.4 Análise dos consumidores

(Referente ao item 4 do plano).

15.2.4.1 Público alvo

(Referente ao item 4.1 do plano).

O grupo optou, como estratégia para definição do público alvo, reduzir o foco para empresas de recrutamento e seleção e para “headhunters”. Desta maneira é criada uma segmentação de mercado que permite adequar a prestação de serviços às necessidades do público alvo. Cabe ressaltar que, dada a flexibilidade do sistema de informações utilizado na prestação de serviços esta nova unidade de negócios poderá ampliar sua participação de mercado atendendo também, do médio ao longo prazo, diretamente qualquer empresa que deseja fazer recrutamento de profissionais.

Os índices apontados para a segmentação do público-alvo são base para medição da qualidade das empresas de consultoria em RH e são internacionalmente aceitos. A exigência por esses índices reflete na qualidade da organização e a segmentação por esses índices garante que apenas consultorias sérias e de qualidade vão utilizar o sistema, ajudando no posicionamento da marca.

O grupo optou em não atuar por nichos específicos de mercado em um primeiro momento tendo em vista a filosofia atual da Potencial RH de não concentrar esforços em uma ou outra parte específica do mercado.

15.2.4.2 A Potencial RH e a Transearch Brasil como clientes

Em 1983, quando a Potencial RH começou suas operações, se alguém dissesse ao cliente que o processo demoraria um mês, estava ótimo. Agora, os clientes buscam realização do processo em 15 dias, daqui a pouco 10 dias e chegará o momento em que a expectativa será de 5 dias.

Em muitas situações a necessidade de contratação é mais do que urgente, é frenética, se demorar muito, a empresa não precisa mais contratar.

Potencial RH realiza entre 15 e 16 processos/mês. A Transearch Brasil, 2 a 3 processos/mês. Com um leve crescimento esperado, a estimativa é de que essas empresas estejam atendendo a partir do ano que vem cerca de 20 processos/mês.

15.2.4.3 Os profissionais cadastrados

(Referente ao item 4.4 do plano).

Profissionais que não estejam desempregados ou a procura de emprego são normalmente melhor estabilizados em seus empregos. Essa estabilização normalmente se dá pela sua competência. Buscar essa segmentação no mercado faz com que o nível de qualidade dos profissionais seja mais elevado.

15.2.5 Análise da concorrência

(Referente ao item 5 do plano).

O grupo identificou que qualquer empresa que execute processos de recrutamento baseada em banco de dados é um concorrente.

As formas de concorrência são das mais variadas, uma vez que não há um padrão de produto no mercado. Basicamente o que mais se pratica é o profissional pagar por serviço de publicação de seu currículo em um portal para poder ser usado em pesquisas. Empresas de recrutamento consultam esses bancos de dados e entram em contato com esses profissionais agendando entrevistas.

O resultado final do serviço é o mesmo para qualquer uma dessas empresas: recrutamento. O que diferencia o ENCONTRA-SE dessas outras empresas é apenas a maneira como isso é feito.

15.2.6 Análise do mercado

(Referente ao item 6 do plano).

A diferenciação praticada no mercado de recrutamento e seleção é o preço, o que indica uma tendência para a comoditização desse tipo de serviço.

Como esse mercado está se tornando cada vez mais predatório, qualquer possibilidade de uma empresa reduzir custos e praticar preços menores será um diferencial.

Empresas de consultoria em recursos humanos estão começando a concorrer com agências de empregos.

A diferença básica entre as duas é:

- O foco de uma agência de emprego é buscar empregos para os profissionais.
- O foco de uma consultoria em RH é buscar profissionais para um emprego.

O mercado efetivo para o ENCONTRA-SE é na realidade uma fração do mercado de Seleção, uma vez que a Unidade de Negócios estará atuando apenas com a pesquisa.

Essa fração pode ser estimada baseada em informações prestadas tanto pela [ABRH] quanto pelos próprios profissionais da Potencial RH que foram consultados:

- Como uma das propostas do ENCONTRA-SE é a de redução de custos de pesquisas, a receita deve ser baseada no custo médio dessas pesquisas. Para gerar motivação no público alvo, estamos assumindo que o ENCONTRA-SE se propõe a reduzir em média 50% os custos da pesquisa.
- Os custos de uma pesquisa representam 65% dos custos totais de um processo de pesquisa e seleção (segundo dados históricos da Potencial RH).
- A lucratividade desse mercado está em torno de 45%

A tabela a seguir demonstra o cálculo desse mercado:

Mercado de Seleção	R\$ 100,00 milhões
(÷) Lucratividade média	31%
(=) Custo médio de Seleção	R\$ 68,97 milhões
(÷) Parcela da Pesquisa	65%
(=) Custo médio de Pesquisa	R\$ 44,83 milhões
(÷) Proposta de redução de custos	50%
(=) Tamanho do mercado	R\$ 22,41 milhões

Figura 43. Cálculo do mercado do ENCONTRA-SE

15.2.7 Ações estratégicas

(Referente ao item 10 do plano).

O negócio de recrutamento e seleção está se tornando cada vez mais predatório. A concorrência acirrada cria uma força sobre os preços. Isso pode ser encarado pelo ENCONTRA-SE como uma oportunidade. A possibilidade de contratar um serviço que reduz os custos de um processo de seleção torna o ENCONTRA-SE atrativo.

A abertura do ENCONTRA-SE para que as empresas de recrutamento e seleção o utilizem como ferramenta para suas pesquisas fará com que elas possam cortar custos e acirrar ainda mais essa concorrência. Isso deve ser encarado como uma ameaça aos negócios da própria Potencial RH e da Transearch Brasil que deverão estar preparadas para esse aumento de concorrência.

A fase 3 seguirá como uma evolução natural do negócio que transformará a pesquisa (recrutamento) em commodity.

15.2.8 Formação de Preço

(Referente ao item 11.1 do plano).

Os produtos encontrados no mercado são incompletos, comparados com o que o ENCONTRA-SE propõe. O ENCONTRA-SE é um serviço que integra a publicação de uma vaga (anúncio) e o contato com os profissionais interessados (pesquisa). Foram localizados produtos no mercado que cobrem um desses dois tópicos, incluindo empresas que oferecem ambos os produtos simultaneamente, porém independentes um do outro (o anúncio e a pesquisa não são integrados).

Desta forma, os Headhunters baseiam o preço no custo de oportunidade que os eles têm para os serviços de publicação e pesquisa.

De acordo com o que foi colocado pelos profissionais da Potencial RH e da Transearch Brasil, um preço inicial foi estimado baseado em duas comparações de custos:

- O custo de uma pesquisa, que varia de R\$ 4.500,00 a R\$ 7.500,00, ou;
- O custo da publicação de um anúncio em um jornal de grande circulação (Folha de S. Paulo ou Estadão), que varia entre R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,00.

Um preço razoável para o serviço deveria cobrir os custos dessa base de comparação comum. Desta forma, partiu-se de um valor entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00 como preço médio a ser cobrado por cada pesquisa no ENCONTRA-SE. Esse foi o valor que foi considerado na pesquisa.

O valor do preço a ser cobrado, não deve ser fixo. Ele deve depender do resultado do serviço. Tanto maior será o preço quanto melhor foi o resultado.

O resultado percebido pelos Headhunters é a quantidade de respostas que eles obtém para um determinado anúncio, de forma que esta deve ser a base para se fazer o cálculo do preço.

Nos primeiros meses de operação, deverão ser feitos ensaios no sistema para se refinar os índices usados como base para fazer a cobrança do serviço.

15.2.9 Pesquisa com o público alvo

15.2.9.1 Universo de pesquisa

Para o universo de pesquisa, a Potencial RH disponibilizou uma lista contendo a relação das principais empresas que operam com recrutamento e seleção de executivos que se enquadram nos requisitos de segmentação descritos no item 4.2 deste plano. São elas:

- A. T. Kearney Ltda.
- Boyden do Brasil
- Bright Link Consultoria
- Diana Vilas Boas Consultoria
- Dobroy & Partners Executive Search
- Egon Zehnder International
- Foco
- Grupo Executives
- Heidrick & Struggles do Brasil
- Hoyler Consultoria
- Horton Brasil
- Korn/Ferry International
- KPMG Executive Search
- Leaders Trust
- Mariaca & Associados
- M P Sampaio & Marlar International
- Nicholson International Brasil
- Passarelli Consultores Associados
- Phoenix Search Brasil

- PMC Amrop International
- (Panelli Motta Cabrera & Associados)
- Ray & Berndtson, Seleção de Executivos
- Roland Berger & Associados
- Russell Reynolds Associates
- Spener Stuart Consultores Gerenciais
- Tasa do Brasil Consultores de Recursos Humanos

Foram entrevistados consultores dessas empresas.

15.2.9.2 Formulário de pesquisa

O seguinte formulário foi elaborado como questionário para a pesquisa com os consumidores:

Data	
Nome	
Empresa	

Somos um grupo que está elaborando um trabalho de pós graduação da FGV sobre terceirização de serviços na área de recrutamento e seleção e gostaríamos de alguns minutos de sua atenção para responder à algumas perguntas.

Dos itens a seguir, indique, na sua opinião, quais são os que os seus clientes percebem como diferencial e que pesam mais na decisão de contratar você ou um concorrente seu.

<input type="checkbox"/>	Melhor atendimento
<input type="checkbox"/>	Menor preço de venda
<input type="checkbox"/>	Maior agilidade em indicar candidatos (rapidez)
<input type="checkbox"/>	Melhor assessoria para a empresa e para o candidato
<input type="checkbox"/>	Melhor imagem no mercado
<input type="checkbox"/>	Maior qualidade dos profissionais indicados

Em um processo de recrutamento e seleção, quais das etapas a seguir é a que despense mais esforços seus:

<input type="checkbox"/>	Pesquisa
<input type="checkbox"/>	Seleção
<input type="checkbox"/>	Assessoria

Se você tivesse a possibilidade de terceirizar os seguintes itens da etapa de pesquisa - levantamento de nomes e contato com os candidatos pré-qualificados - qual seria o valor máximo que, na sua opinião, você julga que poderia pagar por um serviço desses?

<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 1000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 3000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 5000,00
<input type="checkbox"/>	Nunca terceirizaria esse serviço

Se você tivesse a possibilidade de terceirizar os seguintes itens da etapa de seleção - entrevistas, avaliação de profissionais, aplicação de testes - qual seria o valor máximo que, na sua opinião, você julga que poderia pagar por um serviço desses?

<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 1000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 3000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 5000,00
<input type="checkbox"/>	Nunca terceirizaria esse serviço

Se você tivesse a possibilidade de terceirizar os seguintes itens da etapa de assessoria - assessoria na contratação, coordenação de entrevistas, suporte à decisão - qual seria o valor máximo que, na sua opinião, você julga que poderia pagar por um serviço desses?

<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 1000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 3000,00
<input type="checkbox"/>	Até no máximo R\$ 5000,00
<input type="checkbox"/>	Nunca terceirizaria esse serviço

15.2.9.3 Resultado

Foram entrevistados 23 Headhunters de empresas da lista do item 15.2.9.1. Esse número representa em torno de 15% do universo total (segundo a [ABRH], cujo *benchmark* é pelo menos 10%). Os resultados foram os seguintes:

Diferenciais	No. de Respostas	Proporção
Melhor assessoria para a empresa e o candidato	10	31%
Maior qualidade dos profissionais indicados	7	22%
Melhor Atendimento	6	19%
Maior agilidade em indicar candidatos	5	16%
Menor preço de venda	3	9%
Melhor imagem no mercado	1	3%
TOTAL:	32	100%
Etapa mais onerosa		
Pesquisa	20	87%
Seleção	2	9%
Outros	1	4%
TOTAL:	23	100%
Preço para pesquisa		
Até R\$ 1.000,00	8	35%
Até R\$ 3.000,00	9	39%
Até R\$ 5.000,00	1	4%
Não terceirizaria	5	22%
TOTAL:	23	100%
Preço para seleção		
Até R\$ 1.000,00	4	17%
Até R\$ 3.000,00	1	4%
Até R\$ 5.000,00	3	13%
Não terceirizaria	15	65%
TOTAL:	23	100%
Preço para assessoria		
Até R\$ 1.000,00	0	0%
Até R\$ 3.000,00	1	4%
Até R\$ 5.000,00	2	9%
Não terceirizaria	20	87%
TOTAL:	23	100%

Figura 44. Resultado da pesquisa com o público alvo

15.2.10 Análise do investimento

(Referente ao item 11.8 do plano).

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total médio}}$$

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total médio}}$$

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido médio}}$$

15.2.11 Estrutura organizacional

(Referente ao item 12 do plano).

Antes de definir o posicionamento da nova Unidade de Negócios dentro da atual estrutura, buscou-se analisar os pontos em comum entre a estrutura atual e a estrutura desejada além de mapear as áreas que serviriam de recurso para a SBU. Também foram analisadas as rotinas executadas por cada área de maneira em que fossem evitadas duplicidades de tarefas ou volume desnecessário de *workload*. Portanto muito além de elaborar uma simples estrutura buscou-se otimizar a estrutura existente e potencializar suas forças através da realocação de recursos e pessoal.

O relacionamento entre as diversas funções dentro da unidade de negócios se dá na forma de um time e não de uma estrutura hierárquica, cada um colaborando com os demais em suas funções.

16 BIBLIOGRAFIA

ABRH Nacional; Associação Brasileira de Recursos Humanos.

<<http://www.abrhnacional.org.br>> [30/07/2003]

ANSOFF, H. Igor; "Ansoff Matrix." *QuickMBA: Strategic Management*. 1999-2003.

<<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>> [20/04/2003]

ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P. & HAYES, Robert L; *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981.

COLLIS, David J.; *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Harvard Business Review Paperback Series.

DORNELAS, José Carlos Assis; *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro, Campus, 2001

DRUCKER, Peter Ferdinand; *Managing for the Future: The 1990's and Beyond*; Turman Tally books, 1992.

IBGE; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; *Pesquisa Anual de Serviços – PAS 1999, 2000, 2001: Serviços Prestados Principalmente às Empresas*. .

<<http://www.ibge.gov.br>> [06/06/2003]

IFPUG; *International Function Point Users Group*. <<http://www.ifpug.org>> [14/07/2003]

INTERNIC; *Network Solutions*. <<http://www.networksolutions.com>> [24/04/2003]

IUDÍCIBUS, Sérgio de & MARION, José Carlos. *Curso de contabilidade para não contadores*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2000.

KOTTLER, Phillip; *Administração de Marketing: a Edição do novo Milênio*. 10ª ed., Prentice Hall, 2000.

LOBATO, David Menezes; *Administração Estratégica: Uma Vião Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas*. Rio de Janeiro, Editoração, 2002.

McKINSEY; “GE / McKinsey Matrix.” *QuickMBA: Strategic Management*. 1999-2003.
<<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>> [22/07/2003]

PORTER, Michael E., *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1992

SELIC; Banco Central do Brasil, Publicações Econômicas e Financeiras, COPOM,
Taxa de Juros. <<http://bcb.gov.br>> [16/07/2003]

SENGE, Peter M.; A Quinta Disciplina, Arte, Teoria e Prática da organização de
Aprendizagem. 5ª ed., São Paulo, Best Seller/Círculo do Livro, 1990.

VOCÊ SA, Revista; *Artigo de Capa: A Indústria da Recolocação*; Edição 58/2003;
Editora Abril

APOSTILAS DO CURSO

ARAÚJO, Ricardo, *Finanças Corporativas*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

BECKER JR., Luiz Carlos, *Estratégia de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV Management,
2003

BITTENCOURT, Francisco Rage, *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*,
Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

DI AGUSTINI, Carlos Alberto, *Matemática Financeira*, Rio de Janeiro, FGV
Management, 2003

GANGANA, Maurício Gonçalves, *Fundamentos de Marketing*, Rio de Janeiro, FGV
Management, 2003

GONÇALVES, Hiram de Melo & BARROS, Rogério Seabra de Carvalho, *Contabilidade
para Executivos*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

IRIGARAY, Hélio, *Gestão de Marketing*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

JÓIA, Luiz Antonio, *Projeto Integrado de Negócios*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

LIMEIRA, Andréia Fátima Fernandes, *Orçamento e Controle*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

LOBATO, David Menezes, *Jogo de Negócios*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves, *Preço e Gestão Estratégica de Custos*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

RANGEL, Ronaldo, *Política Macroeconômica*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

RODRIGUES, Marcus Vinícius, *Gestão da Qualidade*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2001

ROHM, Ricardo, *Aspectos Gerenciais da Gestão de Pessoas*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003

PORTO, Rosa Maria Braga, *Arquitetura Organizacional*, Rio de Janeiro, FGV Management, 2003