



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

Marcelo Moura Teixeira

PLANO DE NEGÓCIOS: MM Consultoria e Serviços

Belo Horizonte
2009

Marcelo Moura Teixeira

PLANO DE NEGÓCIOS: MM Consultoria e Serviços

Trabalho final apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/FACE/UFMG, como requisito parcial para obtenção de certificado de Especialista em Gestão de Negócios

Orientador(a): Professor Devanir Vieira Dias

Nota / Conceito _____ / _____

Assinatura: _____

Belo Horizonte
2009

A DEUS, o criador e facilitador maior em nossas vidas, a minha família que acreditou no meu sucesso e na minha vitória.

Agradecimentos:

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me concedido o dom da vida, força e sabedoria para chegar até aqui;

Aos meus pais, que tudo fizeram para educar-me e conseguiram inserir-me no mundo do conhecimento, despertando o interesse por aprender cada vez mais. O meu obrigado por terem me colocado no caminho digno da vida.

A Érika, pela força e auxílio fundamental na correção.

E ao meu orientador que me deu suporte fundamental para elaboração desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

RESUMO:

Este estudo teve como objetivo principal a elaboração de um Plano de Negócios da MM Consultoria e Serviços com foco numa das mais importantes práticas de gestão da atualidade que é a terceirização. Foram utilizados basicamente dois modos de investigação: *a pesquisa bibliográfica* onde se fez uma revisão da literatura existente, relativa não só ao acervo de teorias e suas críticas, mas também a outros trabalhos realizados; e o **estudo de caso simples** que tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder a questões como e porque certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os efeitos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (YIN,2001). Para o desenvolvimento do Plano de Negócios nos seus aspectos mais técnicos, foi utilizado o Software Plano de Negócios do Sebrae. Os resultados desse esforço de sistematização do conhecimento e de planejamento contribuirão já no curto prazo para o enriquecimento do estado da arte e para o aumento de minha competência no mundo dos negócios. E no longo prazo, espera-se que ele venha contribuir também para o aprimoramento do modelo de gestão da MM Consultoria e Serviços.

Palavras-Chave: terceirização, serviços, automotiva, Sebrae.

SUMARIO:

1 – Introdução.....	07
1.1 – Conceitualização e formulação do problema da pesquisa.....	07
1.2 – Justificativa.....	13
1.3 - Objetivo.....	14
2 – Referencial Teórico.....	15
2.1 – Relações Trabalhistas no Brasil.....	15
2.2 – Sociedades em Redes.....	19
2.3 – Terceirização.....	21
3 – Plano de Negócios.....	26
Introdução.....	27
3.1 – Descrição da Empresa.....	28
3.2 – Produtos e Serviços.....	28
3.3 – Estrutura Organizacional.....	29
3.4 – Plano de Marketing.....	30
3.5 – Plano Operacional.....	31
3.6 – Estrutura e Capitalização.....	32
Anexos	
Outros Indicadores Financeiros	
Fluxo de Caixa	
Demonstrativo de Resultados	
Balanco Patrimonial	
Projeção de Fluxo de Caixa	
Projeção de Faturamento	
Ponto de Equilibrio	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e formulação do problema de pesquisa

O enfrentamento das incertezas que a globalização vem impondo desde o final do último milênio, segundo Reisdorfer (2000), é o grande desafio que muitos trabalhadores e empresas do mundo vem passando.

Segundo Cavalcanti (2005), a reestruturação econômica mundial, e a crescente internacionalização da economia e os compromissos derivados da integração regional e da introdução de novas tecnologias na produção, e das técnicas de gestão racionalizadoras do trabalho coincidem com a crise de um modelo econômico baseado em investimentos públicos e no protecionismo. Essas mudanças são de caráter estrutural e não se devem apenas a medidas conjunturais, ainda que possam agravar e reorientar o processo, impactam e alteram o mercado de trabalho. O trabalho e o emprego no futuro certamente terão outra natureza, diferente da conhecida na atualidade.

Uma opção de solução para o problema da competitividade e enfrentamento da globalização dos mercados e reestruturação industrial é a flexibilidade que se busca nas organizações (PICCININI,1996).

Segundo Cavalcanti (2005), este tipo de alterações no mercado no ponto de vista da sociedade e do trabalho, mostram pontos positivos das relações de trabalho como sinais de regressão social.

Para combater o medo dos trabalhadores e visando também a empresa como um todo é necessário tomar algumas providências para racionalizar mão-de-obra e custos.

De acordo com Castells (1999), para a sociedade do século XX ,há um novo modo de desenvolvimento, que não substitui ao modo capitalista, mas lhe da nova face e contribui de forma decisiva para definir os traços distintos. Esta análise se desdobra na identificação de uma

nova estrutura social, marcada pela presença e o funcionamento de um sistema de redes interligas.

Essa noção do informacionalismo dá a Castells (1999) a chave para criticar as transformações estruturais do emprego e a sua consequência para a oscilação da mão-de-obra.

Castells (1999) nos lembra que é necessário encarar a sério as mudanças introduzidas em nosso padrão de sociabilidade em razão das transformações tecnológicas e econômicas que fazem com que a relação dos indivíduos e da própria sociedade com o processo de inovação técnica tenha ainda sofrido alterações consideráveis.

Castells (1999) ainda analisa o futuro da sociedade globalizada visando o uso e aplicação da informação e na qual a divisão do trabalho se efetua, não tanto segundo divisões territoriais mas sobretudo segundo um padrão complexo de redes interligadas.

Castells (1999) fala que para enfrentar o aumento da concorrência, e a intensa diferenciação no mercado e necessário a integração global dos mercados financeiros.

Com o mundo globalizado, as empresas estão preocupadas em extinguir a relação de trabalho com empregado para diminuir as obrigações trabalhistas, reduzindo assim os custos.

Mattoso (1999) demonstra que em meio à desestruturação da ordem econômica e o surgimento desse novo padrão industrial, que contribuem para a maior desestruturação do mundo do trabalho.

Também demonstra Matoso, que a reestruturação do capital, acompanhada pela adoção mais ou menos generalizada de políticas macroeconômicas pautadas na ortodoxia liberal, levou a dramáticas alterações na realidade produtiva e na forma de ser do proletariado. A classe trabalhadora tornou-se mais complexa, com a desproletarização industrial convivendo com a proletarização no setor terciário e modalidades diversas de subproletarização; mais heterogênea,

com a crescente incorporação de mulheres ao mundo do trabalho; e mais fragmentada, graças à desconcentração do contingente operário efetivada pela horizontalização e terceirização produtivas. No conjunto dos países ricos e industrializados, assiste-se a uma mudança na distribuição dos trabalhadores por entre os três setores da economia. Cai significativamente o percentual de trabalhadores empregados na agricultura e na indústria, e cresce o chamado setor terciário (HARVEY, 1996; BEYNON, 1999, entre outros). Já no contexto dos países capitalistas periféricos, pode-se observar também a diminuição do percentual de trabalhadores empregados no setor primário e o aumento no setor terciário. Porém, é digno de nota que a periferia registrou, em geral, algum aumento das ocupações no setor secundário, ocorrido sobretudo pelo processo de periferização da indústria, mais especificamente pelo deslocamento de partes menos complexas das atividades manufatureiras, com valores unitários menores (POCHMANN, 2001).

A combinação entre o desemprego em massa e permanente e a informalidade produz um efeito devastador no cotidiano do trabalho: uma situação de semi-emprego na qual, para a maior parte dos trabalhadores, desaparece a divisão entre uma situação de segurança (no emprego) e de insegurança, infundindo um sentimento de medo silencioso e constante entre os assalariados. É um processo que se retroalimenta, um círculo vicioso difícil de ser quebrado: o medo permanente – e expectativa real – da perda do emprego, potencializado pela desestruturação do mercado de trabalho e pela falta de amparo estatal e sindical, impede, em boa medida, que a classe trabalhadora coloque freios à deterioração das condições e relações de trabalho, a qual, por sua vez, alimenta o medo e a conseqüente sensação de impotência dos trabalhadores.

Todas as alterações no ambiente macroeconômico e na organização do trabalho fazem com que a classe trabalhadora, transformada em sua forma de ser, não seja mais tão familiar aos sindicatos,

cujo formato “vertical”, que privilegia a dimensão da categoria profissional e do trabalhador estável, é insensível a um operariado de novo tipo, composto em larga escala por trabalhadores instáveis, precarizados, desempregados. É a crise de identidade do movimento sindical, cujo formato adaptado ao mundo do trabalho fordista e socialdemocrata (verticalização produtiva, operário-massa, gestão macroeconômica keynesiana, maior permeabilidade do Estado a pressões populares em favor da constituição de um sistema público de bem-estar social), aparentemente não consegue acertar o passo com a nova dinâmica econômica, produtiva e institucional em processo.

Essa situação tem reflexo em sentimento de insegurança do trabalho, que pode ser entendida como a insegurança de pertencer ou não ao mercado de trabalho, pela sobre oferta de mão-de-obra. As pessoas se sentem inseguras no emprego, pelas facilidades patronais em despedir e em utilizar a mão-de-obra terceirizada, eventual ou sub-contratada. Há insegurança na renda, pelas formas atípicas de relações de trabalho, pela variabilidade, instabilidade e inexistência de garantia de continuidade ou existência de trabalho.

Para Cavalcanti (1999) a relação de emprego padrão, o emprego formal, em sua grande maioria assegurado por lei, numa legislação que no Brasil tem a forma e o nome de CLT- Consolidação das leis do Trabalho entrou em crise. As grandes empresas inseridas em um mercado globalizado não têm como repassar seus altos custos para o preço final do produto. Portanto, quem antes pagava os custos elevados do emprego padrão, tais como, o custo das férias, do seguro-desemprego e da aposentadoria, em último caso, eram os compradores.

A crise no mundo do trabalho é, exatamente, a destruição dessa estruturação, principalmente, da relação padrão de emprego. Este processo vem sendo chamado de precarização do trabalho (SINGER, 1999).

A precarização do trabalho inclui os sistemas de seguridade social, de contratação coletiva e leis de trabalho, causando a ruptura de alguns acordos ou pactos estipulados ao longo dos anos entre trabalhadores e governo (BRESCIANI,1997; SILVA,2002).

Segundo Mattoso (1999, p.8) entende-se por precarização das condições de trabalho:

O aumento do caráter precário das relações de trabalho pela ampliação do trabalho assalariado sem carteira e do trabalho independente, por conta própria. É identificado pelo aumento do trabalho por tempo determinado, sem renda fixa e em tempo parcial. Em fim, pelo que se costuma chamar de “bico”. Em geral é identificada pela ausência de contribuição a previdência social e, portanto, sem direito à aposentadoria.

Em uma observação mais otimista, Campos (1997, p.12) aponta que :

A oferta de empregos mudou de qualidade. Os setores mais dinâmicos da economia exigem habilidade e qualificação do trabalhador. Com a contrapartida da promessa de remuneração mais significativa. Este é o lado positivo do processo, ao menos para a mão-de-obra especializada.

Diante deste cenário de flexibilização das relações de trabalho, torna-se necessário estudar o que dirigentes, trabalhadores e empresas vem fazendo, como vem reagindo a toda essa onda de flexibilizações, na busca de se tornarem mais competitivas.

Para Sousa (2006) hoje as empresas estão preocupadas em diminuir os seus custos, optando por terceirizar os seus serviços mais infelizmente não estão orientadas corretamente para atingir o seu objetivo sendo assim é necessário que elas obtenham mais informações para que não tenham dores de cabeças posteriormente.

Segundo Cavalcanti (2005) diante da legislação trabalhista brasileira, tornou-se interessante saber até que ponto as empresas tem feito uso das cláusulas de flexibilização das relações de trabalho.

Nesse contexto, Neste contexto surge um instigante problema de pesquisa que pode ser formulado do seguinte modo:

Qual a viabilidade para empresas do segmento de auto-peças de terceirizar sua mão- de -obra?

1.2 JUSTIFICATIVA

Os principais temas abordados neste estudo foram a viabilidade da prestação de serviços, da terceirização e quais benefícios estes sistemas trazem para a organização e para os prestadores de serviços os colaboradores indiretos.

A terceirização de serviços e de mão-de-obra se tornou uma prática muito comum em empresas de diversos portes e segmentos. Atualmente, existe a possibilidade de se terceirizar quase tudo. As vantagens da terceirização são muitas e atraem muitas empresas. “Terceirizar é uma ótima solução para muitas empresas.

Uma das principais vantagens da terceirização é que o contratante da mão-de-obra consegue focar seus esforços no core business da empresa, deixando a cargo da contratada todas as responsabilidades que envolvem a prestação de serviços, como seleção, admissão, treinamentos e acompanhamentos - ações essenciais para a contratação de profissionais capacitados e competentes.

Quando a mão-de-obra é contratada, os custos e dificuldades de se encontrar um substituto para o colaborador ausente ficam a cargo da própria companhia ou condomínio. Já na terceirização, essa substituição é automaticamente realizada pela empresa prestadora de serviços.

“Quando falamos em benefícios da terceirização, podemos citar inúmeras vantagens, mas existem aquelas que são mais evidentes, como, por exemplo, a facilidade de organização e gerenciamento do controle de custos da empresa, que consegue otimizar investimentos em prestação de serviços, como mão-de-obra, uniformes e equipamentos”.

Além disso, terceirizar evita que as empresas que optam por este procedimento tenham que lidar com trâmites jurídicos e possíveis problemas trabalhistas com funcionários, pois é a prestadora de serviços que oferece suporte e que atua com responsabilidade nestas questões.

O esforço despendido para buscar respostas para este problema de pesquisa, por meio da elaboração de um plano de negócios, se justificou principalmente porque prestação de serviços/terceirização, nos tempos atuais, tem garantido uma grande fatia neste mercado competitivo, pois agora deixa de vir acompanhado de um bem mas de uma mão-de-obra especializada com que as empresas preferem contratar serviços de parceiros, mantendo assim um

vínculo pessoa/jurídica com pessoa/jurídica deixando de ter obrigações trabalhistas com seus funcionários diretos que por sua vez é um vínculo pessoa jurídica/pessoa física.

1.3 OBJETIVOS:

Objetivo Geral:

O objetivo geral deste estudo é mostrar como pode ser valiosíssimo para as empresas a terceirização, e como é importante as organizações terem bastante conhecimento sobre o que ela traz de benefícios e malefícios.

Objetivos Específicos:

- Apresentar os conceitos de prestação de serviços e terceirização;
- Analisar como a terceirização afeta a empresa como um todo;
- Analisar o comportamento dos terceirizados;
- Verificar remuneração dos terceirizados;
- Analisar a viabilidade do negócio para a organização e para o prestador de serviços;
- Verificar a qualidade fator primordial na prestação de serviços;

2. REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico que tem como objetivo principal situar o pesquisador quanto ao assunto escolhido, através da revisão da literatura, na qual ele passa a ter conhecimento de outros trabalhos já publicados na área de interesse, está estruturado da seguinte forma:

2.1- Relações Trabalhistas no Brasil

2.2- Sociedade em redes

2.3- Terceirização

2.1 Relações Trabalhistas no Brasil

O desenvolvimento industrial brasileiro possibilitou ao país montar uma estrutura produtiva moderna, na qual o sistema padrão de trabalho é o assalariado, onde corresponde ao emprego formal, caracterizado pela carteira de trabalho. A carteira de trabalho assinada, principal criação da Consolidação das Leis Trabalhistas representa a comprovação do vínculo empregatício, assegurando ao trabalhador todos os benefícios da legislação trabalhista. Para o IBGE é considerado trabalhador “formal” o empregado que tem carteira assinada e informal o trabalhador sem carteira assinada e por conta própria, incluindo-se os trabalhadores a domicilio. Segundo CATTANI, (2002) citado por CAVALCANTI (2005).

Durante a década de 80, assiste-se no Brasil a uma revitalização dos movimentos de trabalhadores que pressionaram mudanças importantes no sistema corporativista de relações de trabalho, substanciando na CLT. O sindicalismo brasileiro viveu seu grande momento e os trabalhadores se reorganizaram e rapidamente fundando centrais sindicais que passaram a coordenar nacionalmente as ações dos trabalhadores. As negociações coletivas, que antes acompanhava as formalidades da implantação de ajustes salariais definidos pelo governo, passaram a incorporar reivindicações de abonos salariais e produtividade, demandas relativas à carreira e estabilidade no emprego, redução de jornada de trabalho, igualdade de salário para o mesmo trabalho, dentre outras COSTA (2003) apud CAVALCANTI (2005).

Segundo Singer (1999) consiste em um contrato de trabalho o emprego padrão e formal (carteira assinada), no qual o trabalhador é contratado e tem um horário de trabalho fixado em lei, em contrapartida com os benefícios inclusos como um salário mínimo da classe o piso profissional de sua categoria, salário indireto chamado de 13º salário, férias remuneradas, pagamento de horas extras acima da taxa normal, pagamento do descanso semanal remunerado dentre outras.

As empresas estavam em dia com a lei com os trabalhadores formalmente empregados tinham de recolher contribuições sociais que chegavam ao montante de 102% do salário. Com a nova reestruturação do mercado as empresas depararam com alguns empecilhos como, por exemplo, o número considerável de produtos importados e baratos fez com que as empresas perdessem mercado e margem de lucro. As empresas cortaram assim os custos para poder conservar uma parcela do seu mercado. Surgem então as iniciativas de flexibilização das relações de trabalho, tais como a terceirização dos trabalhadores não essenciais à empresa (SINGER, 1999).

Para Piccinini (1996, p.211), para que as empresa pudessem sobreviver a este caos na economia era necessário que as mesmas diminuíssem seus trabalhadores fixos optando pelos temporários conforme abaixo:

Enfrentando uma economia altamente competitiva e volátil, muitas empresas estão reduzindo seu núcleo de trabalhadores fixos e contratando temporários, para terem a agilidade de aumentar ou diminuir o número de trabalhadores rapidamente, em resposta a variações sazonais, até mesmo mensais ou semanais de mercado.

Para enfrentar a situação foi necessária a aceitação dos empregos flexíveis e essa emergência dessa nova forma de emprego implica na alteração do arranjo institucional baseado no emprego formal e no bem-estar social.

Segundo PICCININI, OLIVEIRA, RUBENICH, (2005) apud CAVALCANTI (2005), neste contexto, o trabalho flexível surge como uma forma de, em um primeiro momento, burlar a legislação de proteção social, pela contratação de trabalhadores menos qualificados ou de trabalhadores qualificados poderem exercer suas funções na forma de prestação de serviços. A proliferação dessas formas flexíveis torna a contratação tradicional onerosa e menos competitiva. Nesta lógica de redução de custos, a tendência é do emprego flexível se tornar o modelo predominante de contratação. Este fenômeno é complexo e não pode ser reduzido à questão da

precarização do trabalho com o intuito de redução de custos e obtenção de flexibilidade quantitativa.

Pode-se considerar a flexibilização também como uma forma de superar situações de rigidez (na definição de salários, nos contratos de trabalho), supostamente responsáveis por dificuldades econômicas enfrentadas pelas organizações. Há, no entanto, tendência à degradação das condições de trabalho, mesmo nos países centrais, principalmente no que dizem respeito às pequenas e médias empresas, integradas em rede segundo PICCININI, OLIVEIRA, RUBENICH, (2005) Citado por CAVALCANTI (2005).

Outra iniciativa que ganhou força é a estratégia adotada pelas empresas de fecharem suas portas e abri-las novamente, em regiões com fraco movimento reivindicatório dos trabalhadores e baixos níveis salariais, de modo que se criem novas relações de trabalho, diferentes das anteriormente vigentes (PICCININI, OLIVEIRA, 2002).

A empresa que se estabelece nessas regiões gera um cinturão de fornecedores que antes eram internos à empresa, constituindo a empresa-rede, com empresas subcontratadas, parcialmente associada ou não. Quando tem que devolver, através de impostos, o que recebeu quando de sua implantação, fecha e vai para outras regiões, ou outros países, em busca de novos incentivos (PICCININI, OLIVEIRA, RUBENICH, 2005).

A globalização está incorporando à economias capitalistas enormes massas, miseráveis e que não fazem nenhuma questão de carteira assinada. Essa situação vem ocorrendo no Brasil, quando as empresas saem do ABC paulista para instalarem-se no Nordeste. São oferecidos incentivos fiscais, e os governos dos estados nordestinos competem na oferta de mais vantagens para atrair as empresas do sudeste e do sul. O custo da mão-de-obra é muito inferior ao praticado nestas regiões mais desenvolvidas, sobretudo se organizados em cooperativas de trabalho (PICCININI, OLIVEIRA, RUBENICH, 2005).

Nos países em desenvolvimento, as formas de flexibilização do trabalho aumentaram o mercado informal e o desemprego, segundo Ramalho (1995). Verifica-se que, como alternativa ao

desemprego, associado a flexibilização das relações de trabalho, intensificam-se a terceirização e quarteirização, as cooperativas de trabalho, as cooperativas comunitárias, o emprego domiciliar, o contrato temporário de trabalho e o banco de horas. Em meio a esta nova realidade do mercado e à inexistência de trabalho para todos, surge uma massa crescente de trabalhadores que perde seus direitos, não se inserindo de forma competitiva, apesar de funcional. Observa-se o aumento do desemprego, da marginalização e de formas de trabalho, muitas vezes precárias e não padronizadas, com redução salarial e perda de benefícios MATTOSO (1999) apud CAVALCANTI (2005).

O que leva os trabalhadores a aceitarem essas mudanças é a preocupante realidade do novo ambiente produtivo, que faz com que se busque formas alternativas de trabalho, submetendo-se, muitas vezes, a renda e condições de trabalho inferiores, como ocorre através de empreendimentos terceirizados. A submissão do indivíduo a estas condições, como forma de garantir a sua sobrevivência, demonstra a importância e o valor do trabalho para as pessoas. Para garantir a sobrevivência, o homem busca meios de satisfazer suas necessidades, por meio da produção da vida material. Essa busca se reproduz historicamente em toda a ação humana para que o homem possa continuar sobrevivendo. A medida em que a satisfação é atingida, ampliam-se as necessidades a outros homens e criam-se as relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho. As mudanças dessas necessidades, a complexidade de processos para a sua satisfação e a velocidade na criação de novas necessidades evidenciou-se a partir da revolução industrial, gerando também uma revolução no trabalho e nas qualificações necessárias aos trabalhadores para realizá-lo. Atualmente, a internacionalização da economia está provocando as mais violentas alterações nos processos de produção e nas relações de trabalho (REISDORFER, 2000).

Apresenta-se a seguir sobre os novos arranjos organizacionais, dando ênfase a nas redes de empresas uma vez que a sua formação esta ligada a flexibilidade.

Segundo NASCIMENTO, SEGRE, (2005) apud CAVALCANTI (2005), nestas redes interagem empresas com diferentes especialidades que, quando vistas em separado, apresentam um alto grau de rigidez e possuem limitações em termos de mercado e adaptação às mudanças. Porém, quando integradas e em sinergia, essas empresas têm capacidade de transformação permanente e, portanto, maior capacidade de adaptação, de inovação e flexibilidade.

2.2 Sociedade em Redes.

A aplicação dos conceitos de Redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre de duas premissas básicas, a primeira refere-se ao constante e crescente aumento da concorrência e competitividade empresarial e, a outra ao fato de que as empresas atuando de forma isolada não terão condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

Verifica-se uma forte concentração do número de empresas líderes no topo das cadeias globais. No entanto, segundo Dupas (2001), em direção a sua base, as cadeias globais podem estar fortemente fragmentadas por processos de franquias, terceirizações, subcontratações e parcerias, como forma de otimizar vantagens e custos de fatores de produção.

A medida que se avança para o extremo superior da cadeia, predominam a alta qualificação e os contratos formais de trabalho e incluem-se extensos benefícios. Porém, ao se caminhar para a base, penetra-se mais intensamente no território do informal e da grande flexibilidade no

emprego. Essa é a forma pela qual as empresas transnacionais podem-se apropriar das vantagens das reservas de baixos salários, relações contratuais informais e regras ambientais menos rigorosas, sem o envolvimento necessariamente direto de sua marca institucional. (DUPAS, 2001).

O florescimento de redes de empresas a partir da tendência atual à descentralização, à desverticalização e a focalização/ especialização da produção das grandes empresas visa manter as suas atividades centrais mais lucrativas, transferindo as demais para firmas pequenas e médias. Esse processo apresenta formas de parcerias seletivas, com o objetivo de garantir a qualidade do produto, o que se aproximaria do chamado modelo de especialização flexível. Apresenta também formas de terceirização e quarteirização em que são buscadas as reduções de custos, resultando, com frequência, na precarização das condições de trabalho e de emprego (CASTELLS, 1999).

Portanto, as redes constituem-se em um conjunto de relações complexas entre as empresas e que causam impactos internamente e externamente aos seus elos institucionais. A viabilização dessas interfaces relaciona-se diretamente com a adoção das novas tecnologias de informação, que venham a garantir a infra-estrutura de comunicação e tornando possíveis a interação entre as instituições e pessoas (CASTELLS,1999).

A empresa passa a funcionar como uma rede de recursos muito mais diversificada e, muitas vezes, com fronteiras menos imperceptíveis. Os negócios são feitos por um conjunto de empresas, que somam-se recursos e fazem intercâmbios técnicos e complementares, sem que, entretanto, as empresas percam sua independência (FERNANDES, 2003).

Diante deste novo modelo Castells (1999) considera que as redes tendem a ser os componentes fundamentais das organizações, permitindo uma flexibilidade organizacional capaz de maximizar a resposta dos agentes e das unidades econômicas. As redes podem viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação caso as empresas atuassem isoladamente.

2.3 - Terceirização

É uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, prestando serviços com competência, especialidade e qualidade e ainda, em condições de parceira, venha a prestar serviços a uma empresa.

Terceirização, na lição de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (1), é a “Contratação de terceiros” na Administração para, mediante ajustes de variados tipos (contratos, convênios, etc.), buscar a colaboração (parceria) do setor privado na execução de serviços que não constituem atividades-fim do ente político”. A mesma autora esclarece que diante da natureza exemplificativa do rol do art 6º, II, da Lei nº 8.666/93, é de se concluir que todos os serviços são passíveis de terceirização.

Terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

A terceirização sem sombra de dúvida vai comandar as atividades empresarias. Com ela surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam mais, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim, ou seja, dos seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vêm ao encontro das ansiedades e interesses do mercado. O mercado de trabalho está cada vez

mais competitivo, tem-se apresentado mais instável e as razões podem ser facilmente identificáveis como a globalização, aumento populacional e a introdução de novas tecnologias, especialmente nas áreas da comunicação e da informação. Os conceitos de emprego estão sendo substituídos pelos conceitos de trabalho, por meio de tarefas, projetos, missões a executar e atividades a desempenhar. O processo de competição não é apenas por salários, como mostra a teoria do capital humano, mas por empregos, onde pessoas com níveis mais elevados de escolarização ocupam cargos melhor remunerados.

Uma grande parte dos empresários, diretores, gerentes, supervisores e chefes buscam a terceirização como uma eficiente e eficaz alternativa que gera a flexibilidade empresarial, com qualidade, proporcionando a agilidade, simplicidade e competitividade nas empresas. Nesta situação, as empresas entendem que a implantação de projetos de terceirização trará inúmeras vantagens e benefícios, tornando-as mais flexíveis e adaptando-as mais facilmente às rápidas mudanças do mercado e com isso passam a ser líderes no seu segmento, com ganhos consideráveis.

Em vista disso, o trabalhador não é mais considerado como simples apêndice da máquina, mas sim um sujeito pensante, criativo, capaz de regular o processo de trabalho, em vez de ser, por ele regulado. Segundo Drucker³(1995, p. 30) nenhuma sociedade na história enfrentou tais desafios. No entanto, igualmente novas são as oportunidades da sociedade do conhecimento, na qual, pela primeira vez na história, a possibilidade de liderança estará aberta a todos. E também a possibilidade de adquirir conhecimentos não mais irá depender da obtenção de uma educação prescrita em determinada idade. O aprendizado tornar-se-á a ferramenta da pessoa a sua disposição em qualquer idade porque tantas aptidões e conhecimentos poderão ser obtidos por meio de novas tecnologias de aprendizado.

Segundo Livio A. GIOSA (1997: p. 87), a modernização é o somatório da tecnologia (parâmetro diferencial competitivo); do conhecimento da aplicação (alavanca ganho de escala com resultados positivos); da criatividade (participação do corpo funcional nos novos rumos da modernidade); da valorização dos talentos humanos (comprometendo-os para o alcance da meta da empresa, com participação, compromisso e responsabilidade); e, do uso de técnicas administrativas inovadoras (somando eficiência às organizações com novos conceitos de qualidade, produtividade, comprometimento, horizontalização, reciprocidade), apontando a terceirização como "um novo paradigma para a concretização da empresa moderna com excelência".

Dentre as inúmeras causas que levam à terceirização, descritas em livros, artigos, revistas, etc. e aceitando a visão de que ela não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão moderna, ressaltam-se apenas algumas, como: acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, etc.

Segundo OLIVEIRA (1997, p. 21 a 24), Além dos ganhos de caráter técnico e administrativo para a organização, o lado pessoal de todos os envolvidos também sai lucrando e satisfeito em virtude das trocas de experiências e conhecimentos que o mercado propicia, superando desafios e dificuldades comuns, onde soluções para os problemas semelhantes são enfrentadas e compartilhadas.

As grandes empresas em suas estruturas departamentalizadas acabam ou restringindo o universo operacional dos seus funcionários ou gerando um cooperativismo interno e incentivando uma

competição indesejada entre departamentos. Na terceirização a relação se dá de forma mais profissional e comprometida com os resultados, eliminando a competição interna, além de contribuir para a retomada de uma visão global dos negócios da organização, uma vez que a terceira se relaciona diretamente a algum núcleo (ou mesmo funcionário) mais estratégico.

Quanto mais especializado, mais consciente da importância da capacitação se torna o funcionário, portanto, o treinamento torna-se um grande fator motivacional e gerador de aumento de produtividade, além da melhor capacitação de mão de obra para a organização.

Porém, quanto maior a organização, mais complexo e custoso será o investimento e o aproveitamento do treinamento. Na terceirização, com a redução seletiva do número de pessoas, o treinamento para os remanescentes ocorre com mais facilidade, bem como para os empregados das terceiras, pois elas também deverão manter seu pessoal qualificado para garantir sua competitividade e cumprimento/renovação dos contratos. Estando o próprio treinamento terceirizado, poderá haver ganho em escala e em capacitação, uma vez que identificada a necessidade pelo pessoal técnico-estratégico remanescente, poder-se-á oferecer o mesmo treinamento ao pessoal das terceirizadas, além de otimizar custos.

Às vezes, não raras, a falta de capacitação e desqualificação dos recursos humanos internos faz com que novas tecnologias não sejam incorporadas e soluções inadequadas ocorram, pois os funcionários são mais favoráveis às tecnologias que dominam, ou simplesmente conhecem, colocando em risco a qualidade e o prazo final do produto/serviço. Quando se trata de necessidade de recursos humanos com baixa ou alta qualificação, a terceirização beneficia em grande escala as organizações.

(5) OLIVEIRA, Paulo Alcion de. Terceirização – experiência 1. Bate Byte, Curitiba, ed. 63, p. 21-25, Abr. 1997.

Para alguns autores a terceirização possibilita a diminuição dos custos fixos para a empresa, mas pode trazer efeitos deletérios sobre o nível de emprego e condições de trabalho para os terceirizados.

A terceirização tem sido mais uma estratégia de redução de custos pela exploração das relações precárias de trabalho do que de uma redução de custos resultante do aumento de produtividade. Com isso destacamos os seguintes efeitos da terceirização: diminuição dos benefícios sociais, salários mais baixos, ausência de equipamentos de proteção, trabalho sem registro em carteira, perda da representação sindical em razão da transferência de cada esfera da produção para uma área e, conseqüentemente para uma outra representação, entre outros.

A precarização é tida na medida em que as relações formalizadas de emprego (com registro na carteira de trabalho) são substituídas cada vez mais por relações informais de compra e venda de serviços, fruto principalmente das terceirizações. O trabalho formal está transformando-se mais em exceção do que uma regra, enquanto que os trabalhadores precários trabalham cada vez mais, cumprindo longas jornadas que podem levá-los até a fadiga física ou mental.

Plano de Negócios

MM Consultoria e Serviços

Empresa: MM Consultoria e Serviços
Responsável: Marcelo Moura
19/07/2009

Introdução

Enunciado do Projeto

O presente projeto prevê a ampliação do campo de atuação da empresa MM Consultoria e Serviços, com a criação de uma unidade de negócios denominada MM Service Manufacturing. Trata-se de uma empresa cuja viabilidade foi vislumbrada dado a sazonalidade da demanda das indústrias de auto-peças, forçando os empresários a contratarem e demitirem em função da demanda do mercado.

A maioria das informações aqui contidas foram obtidas de forma racional, restando poucas impressões empíricas por parte dos sócios, o que dá respaldo e credibilidade ainda maior à idéia proposta.

Objetivos do Plano

Este Plano de Negócios foi escrito com objetivo de estudar a viabilidade da idéia. Exploramos a idéia aqui proposta, em todos os aspectos, criticando todas as possibilidades e levantando todos os possíveis problemas que possam surgir ao longo da implementação e execução do projeto para ampliar o campo de atuação da empresa MM Consultoria e Serviços.

A quem se destina

Ao proprietário da empresa para avaliação da viabilidade ou não de investimentos na área.

Segmento da empresa

Serviços

Porte da empresa

Micro

Situação da empresa

Em reestruturação

1 Descrição da Empresa

1.1 Dados da Empresa

1.1.1 Objetivos Estratégicos

A MM Service Manufacturing terá como objetivos estratégicos o fornecimento de mão de obra temporária qualificada para atender a demanda eventual de fornecedores de auto-peças em função das variações evidenciadas no mercado. Esta mão de obra terceirizada será qualificada pela MM e seu cliente para atender a produção de peças e serviços aumentada devido a aquecimento de mercado.

1.1.2 Abrangência de Atuação (Nacional, Internacional, Regional, etc)

A MM Service Manufacturing atenderá especificamente empresas regionais, localizadas em um raio de no máximo 100 Km de Belo Horizonte.

1.1.3 Exigências Legais para o funcionamento da empresa

A MM já possui todos os registros legais junto à Receita Federal, Junta Comercial além de site oficial registrado na Fapesp.

1.1.4 Alianças Estratégicas

A MM possui parcerias com várias empresas em Minas Gerais dentro de seu segmento de atuação.

Também possui junto aos parceiros, reconhecimento dado o relacionamento passado.

2 Produtos e Serviços

2.1 Descrição dos Produtos/Serviços

2.1.1 Descrição de Produtos/Serviços existentes

O principal produto comercializado pela MM Service Manufacturing será o fornecimento de treinamentos, consultoria, auditorias junto aos clientes.

2.1.2 Especificações e Requisito Técnicos

Não há nenhuma exigência legal com relação à normas técnicas e metrologia para o produto em referência.

2.2 Descrição de novos Produtos/Serviços

2.2.1 Descrição de novos Produtos/Serviços

O principal produto comercializado pela MM Service Manufacturing será o fornecimento de mão de obra para incremento de produção junto aos clientes, através de contratos temporários (mínimo 06 meses).

2.3 Atividades de Pesquisas e Desenvolvidos

2.3.1 Atividades futuras

Pela expectativa de crescimento do mercado nacional a MM Service Manufacturing analisará a possibilidade de estender suas atividades por sistema de franquias a outros estados.

3 Estrutura Organizacional

3.1 Estrutura Legal do Negócio

3.1.1 Estrutura Legal do Negócio

A estrutura jurídica escolhida para a MM é Empresa Individual.

3.2 Comitê Diretivo

3.2.1 Descrição e Experiência Profissional do Comitê Diretivo

Pelo fato de que o próprio proprietário conduzirá as atividades-chave da empresa, a MM não contará com um Comitê Diretivo neste momento.

3.3 Política de RH

3.3.1 Plano de Carreira e Compensação

Todos os funcionários receberão salários fixos, dentro dos padrões do mercado.

3.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

Os treinamentos requeridos dos funcionários, será ministrado de acordo com as competências requeridas para o exercício das respectivas atividades.

4 Plano de Marketing

4.1 Descrição do Setor

4.1.1 Limitações e entraves do Setor

Uma das grandes desvantagens de fornecer mão de obra terceirizada para atender a demanda sazonal é a rapidez exigida na contratação colocando em risco o atendimento da demanda em função das exigências da CLT e regulamentações.

4.1.2 Segmentação

O mercado automotivo é termômetro para as empresas de auto peças no Brasil. Nosso mercado é exclusivamente este.

4.2 Mercado Alvo

4.2.1 Cobertura Geográfica

O limite geográfico para atuação da empresa será a região de Belo Horizonte e região metropolitana num raio de no máximo 100Km.

4.2.2 Segmentação

Indústrias de auto-peças.

4.2.3 Tempo de Entrada no Mercado Alvo

A MM já está consolidada no mercado.

5 Plano Operacional

5.1 Planejamento da Capacidade de Produção

5.1.1 Capacidade de Entrega Interna e Externa

Será realizado um bom planejamento de demanda para adequar e preparar a MM para as necessidades de clientes. O período de tempo para contratos assim como o prazo de contratação, alocação e treinamento serão analisados e desenvolvidos para atender as exigências de mercado, inclusive mantendo um cadastro prévio de funcionários candidatos aprovados e com exames admissionais realizados.

5.1.2 Procedimentos de Entrega de Produtos/Serviços

Serão mantidos bancos de funcionários previamente selecionados, aprovados e em "stand by" para atender on-line as exigências de prazos dos clientes.

Os prazos de entrega dos serviços da MM deverão ser menores que os do mercado.

5.1.3 Vantagens Competitivas nas Operações

A principal vantagem competitiva que a MM pode contar em seu processo é a qualidade e rapidez de alocação da mão de obra.

5.2 Fornecedores e Terceiros

5.2.1 Requisitos de Tempo

No caso de clientes com contrato em andamento ou de longo prazo, os prazos para disponibilização da mão de obra serão estabelecidos previamente, num acordo mútuo. No caso de clientes que não possuem ainda contrato ou relacionamento com a MM, o atendimento será negociado on-line caso haja disponibilidade de candidatos aprovados em "stand by", ou caso não tenha será negociado prazo condizente para a seleção e contratação.

5.3 Sistema de Gestão

5.3.1 Gestão de Estoque e Inventário

Mesmo se tratando de prestação de serviços, portanto alocação de pessoas (mão de obra) a MM possuirá cadastros de candidatos aprovados (stand by) que deverão ser mantidos em um número mínimo de acordo com a sazonalidade e período de acordo com as ocorrências.

5.3.2 Gestão de Segurança e Saúde

Há uma preocupação muito grande da MM em assegurar as melhores condições de trabalho de seus funcionários, assim como o cumprimento de todas as leis e regulamentações setoriais. O trabalho será classificado de acordo com o mapa de risco das áreas assim como o campo de atuação em que se enquadra os clientes da MM.

Todas as obrigações legais serão cumpridas visando além de segurança e bem estar aos funcionários, segurança também aos clientes.

5.3.3 Gestão do Impacto Ambiental

Monitorado pelo cliente, em co-parceria com a MM.

6 Estrutura e Capitalização

6.1 Necessidade de capital de terceiros para 5 anos

6.1.1 Necessidade de Capital de Terceiros para os próximos 5 anos

A MM dispõe de capital próprio para os próximos 5 anos.

Principais Indicadores Financeiros

Capital de Giro: \$ 0,00

Valor Presente Líquido: \$ 636.248,38

Taxa Interna de Retorno (anual): 636,248 %

Payback (em anos): 0,16