

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
EM RECURSOS HUMANOS NA REGIÃO DA AMUREL

TALLES SALVADOR WACHHOLZ

Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, realizado sob orientação do professor Esperidião Amin Helou Filho, para obtenção do grau de aprovação no referido curso no segundo semestre do ano de 2004.

Florianópolis, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

VIABILIDADE DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
EM RECURSOS HUMANOS NA REGIÃO DA AMUREL

M. D. Almeida

TALLES SALVADOR WACHHOLZ

BANCA EXAMINADORA

HeLou

ORIENTADOR: ESPERIDIÃO AMIN HELOU FILHO.

Klaes

LUIZ SALGADO KLAES.

Araújo

PEDRO DA COSTA ARAÚJO.

Florianópolis, 2004

DEDICATÓRIA

Confiança não se compra, se conquista.
Dedico este trabalho aos meus pais, pela força e
confiança sempre em mim depositada.

AGRADECIMENTOS

Ao tempo, por ser o melhor professor; ao Victor, à Cristina, à Caroline e à Juliana, por fazerem parte da minha vida e formação; ao professor orientador Esperidião Amin, pela dedicação e parceria; a todos os professores com os quais tive o prazer de trabalhar e, por fim mas não menos importante, aos amigos fiéis, simplesmente por existirem.

***“Há mais coisas entre o céu e a terra, Horácio,
do que sonha tua vã filosofia”*** – Hamlet falando
a Horácio, ao enxergar o espectro de seu pai –
William Shakespeare (1600).

RESUMO

WACHHOLZ, Talles Salvador. **Viabilidade de uma empresa de consultoria em Recursos Humanos na Região da AMUREL**. Florianópolis, 2004. 109 p.
Orientador: Esperidião Amin Helou Filho.

O presente estudo pretende reconhecer a viabilidade de ingresso no mercado de uma nova empresa de consultoria na área de recursos humanos, visando contribuir com o desenvolvimento primeiramente das pessoas da organização e, conseqüentemente, com o desenvolvimento das organizações, chegando até ao desenvolvimento da região da Amurel. Para isso o pesquisador busca embasar teoricamente seus estudos de forma a melhor descrever a maneira pela qual foram extraídos os dados apresentados, fazendo isto de acordo com dados estatísticos comprovados, vasta literatura sobre o assunto e, acima de tudo, com foco no objetivo central: prover o leitor de instrumentos necessários para o conhecimento e bom entendimento do assunto. O estudo da região é fator crucial para atingir os objetivos propostos. Além da pretensão por parte do pesquisador de tornar este trabalho um guia para futuro empreendimento, existe a vontade de proporcionar uma leitura dinâmica e prazerosa, incrementando o texto com anexos pertinentes ao tema. Nunca esquecendo do motivo central do trabalho: as pessoas e a complicada relação entre elas e as empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade, Recursos Humanos, Empreendedorismo, Consultoria.

ABSTRACT

WACHHOLZ, Talles Salvador. **Viabilidade de uma empresa de consultoria em Recursos Humanos na Região da AMUREL**. Florianópolis, 2004. 109 p.
Orientador: Esperidião Amin Helou Filho.

The present study intends to recognize the viability of a new human resources consulting company to enter the market, bearing in mind to contribute with the development, primarily of the people of the organization and, consequentially, of the organization itself, attaining the development of the Amurel region. For this purpose the researcher seeks to basis theoretically his studies meaning to better describe the way the data extracted is shown, doing so in accordance with statistically accurate data, vast literature and, above all, with knowledge and understanding of the subject. The study of the region is a crucial factor to accomplish the objectives proposed. Afar the pretension of the author of making this work a guide for future enterprises, there is also the will of provide a dynamic and joyful reading, increasing the text with annexes related to the theme. Never forgetting the main reason of the study: the people and the intricate relation between them and the companies.

Keywords: Viability, Human Recources, Entrepreneurship, Consulting.

SUMÁRIO

LISTA DE APÊNDICES	11
LISTA DE ANEXOS	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3. Justificativa	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Organização	18
2.1.1 Elementos da Organização.....	19
2.1.2 Organizações como sistemas sociais.....	20
2.1.3 Organização voltada para serviços	21
2.2 Recursos Humanos	22
2.2.1 Pessoas.....	22
2.2.2 Variabilidade humana.....	23
2.3 Administração	24
2.4 Gestão De Pessoas	25
2.4.1 Características	26
2.4.2 Caráter Multivariado.....	27
2.4.3 Caráter Contingencial.....	28
2.4.4 Políticas de Recursos Humanos	28

2.5 Diagnóstico	30
2.6 Empreendedorismo	31
2.7 Consultoria	33
2.8 Terceirização	34
2.9 Custos	35
2.9.1 Custos Variáveis	36
2.9.2 Custos Fixos.....	36
3. METODOLOGIA	37
3.1 Caracterização da pesquisa	37
3.2 Tipos de instrumentos de coleta de dados	38
3.2.1 Entrevista estruturada	38
3.2.2 Questionário	39
3.2.3 Análise documental.....	39
3.3 Limitações e dificuldades	39
4. PLANO DE NEGÓCIO	41
4.1 A Empresa	41
4.1.1 Sócios e equipe.....	41
4.1.2 Serviços da empresa	42
4.1.2.1 Recrutamento e Seleção	43
4.1.3 Treinamento e Desenvolvimento	44
4.1.4 Análise de Cargos e Salários.....	45
4.1.5 Higiene e Segurança do Trabalho.....	45
4.1.6 Auditoria em Recursos Humanos.....	45
4.1.7 Localização e facilidades.....	46

4.2 Análise do mercado	47
4.2.1 Praça	47
4.2.1.1 A região	48
4.2.1.2 A pesquisa	51
4.2.1.2.1 Questionários	52
4.2.1.2.2 Entrevistas	54
4.2.1.3 Consumidores.....	54
4.2.1.4 Fornecedores	68
4.2.1.5 Concorrentes	69
4.2.2 Preço	70
4.2.3 Promoção.....	72
4.2.3.1 Política de Vendas	72
4.2.3.2 Material de Vendas.....	73
4.3 Planejamento jurídico-financeiro	74
4.3.1 Aspectos legais.....	74
4.3.2 Principais Gastos.....	75
4.3.3 Retorno sobre investimento.....	76
4.3.4 Fluxo de caixa projetado	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
6. REFERÊNCIAS	80
APÊNDICES	83
ANEXOS	90

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário antes do Pré -teste.....	84
Apêndice B – Questionário Definitivo.....	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 – Figuras 01 e 02 – Mapa de Santa Catarina e da Região da Amurel	90
Anexo 02 – Gráfico 01 – Escala contínua de Bens e Serviços.....	91
Anexo 03 – Quadro 01 – Área territorial da Amurel	92
Anexo 04 – Tabela 01 – Variação da população da Amurel	93
Anexo 05 – Gráfico 02 – Variação da população da Amurel.....	94
Anexo 06 – Tabela 02 - População da Amurel.....	95
Anexo 07 – Tabela 03 – Número de unidades e Salários	96
Anexo 08 – Tabela 04 – Brasil.....	97
Anexo 09 – Tabela 05 – Santa Catarina.....	98
Anexo 10 – Estatuto das MPEs	99
Anexo 11 – Quadro 03 – Número de funcionários da área de RH.....	100
Anexo 12 – Quadro 04 – Orçamento médio mensal da área de RH	101
Anexo 13 – Quadro 05 – Tempo de contratação de serviços terceirizados.....	102
Anexo 14 – Quadro 06 – Investimento médio mensal.....	103
Anexo 15 – Resolução Normativa CRA/SC.....	104
Anexo 16 – Tabela 06 – Fluxo de Caixa Projetado.....	108

1. INTRODUÇÃO

Já nos primórdios da civilização, o homem descobriu que todas as criaturas estão permanentemente engajadas numa luta pela vida, pois precisam de comida e abrigo para sobreviver. Com o passar do tempo, entendeu a necessidade de viver em grupos, compartilhando descobertas e emoções, e logo cada membro do grupo passou a ter uma tarefa específica. Com o intuito de aproveitar o melhor de cada um, buscando trabalhar em conjunto para realizar tarefas em comum, os grupos humanos passaram a se organizar, surgindo, assim, as organizações.

Até alguns séculos atrás, nossos antepassados viviam num mundo em que as comunicações e as trocas comerciais eram difíceis. Há pouco tempo, existiam povos que viviam num estado de isolamento quase total em relação ao restante do mundo. Hoje praticamente não existem mais grupos humanos que não tenham contato com os demais.

No Brasil, as organizações sofreram grande influência dos países do primeiro mundo, além dos imigrantes e empresas estrangeiras que aqui se instalaram. As várias formas de analisar e envolver os trabalhadores tiveram início com as Teorias Clássicas da Administração.

A administração de recursos humanos (ARH) acompanhou a evolução de acordo com os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época e surgiu em decorrência do crescimento das organizações e do maior nível de complexidade do mercado de trabalho; neste novo milênio é vivenciado o mais importante processo de transformações, em que as empresas ainda precisam de profissionais eminentemente técnicos mas necessitam, muito mais, de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação, exigindo o aperfeiçoamento dos processos de Gestão de pessoas onde o “universo emocional dos seres humanos” passa a ser reconhecido pelos novos gestores.

Este novo modelo de administração, para ser aceito pela administração das empresas, precisa quebrar paradigmas e demonstrar a muitos gestores e administradores que existem muitas práticas diferentes daquelas exaltadas a tempos atrás.

Assim, o futuro espelha tudo o que foi analisado até aqui e deixa espaço para algumas perguntas: Aonde se quer chegar com a administração de recursos humanos? Ainda existirá espaço para as pessoas nas organizações?

As respostas são simples, pois basta buscar a definição de “organização”, para saber que as pessoas fazem parte dela e sempre farão. Portanto a ARH deve seguir desenvolvendo e investindo no recurso mais importante das organizações: as pessoas.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

A administração de Recursos Humanos vem evoluindo cada vez mais com o passar dos anos e tornou-se parte fundamental das organizações, fazendo com que as decisões tomadas pelo gerente de Recursos Humanos – Gerente de RH - afetem toda a organização.

Os recursos utilizados para esta atividade - sejam eles mão de obra, tempo ou dinheiro - são cada vez mais difíceis de administrar e controlar, fazendo com que, muitas vezes, as empresas percam o foco da meta principal e da atividade fim.

Para muitas empresas, o interessante é a busca de parceiros que estejam dedicados às atividades concernentes a esta área em questão, buscando contratar consultores, ou mesmo empresas de consultoria cuja atividade fim é dedicar-se à administração dos recursos humanos.

As necessidades variam de organização para organização, dependendo do seu porte, estágio de desenvolvimento e qualificação dos colaboradores, porém as dificuldades são as mesmas: mão de obra mal colocada, insatisfação e, muitas vezes, falta de motivação, gerados

pelos mais diversos sentimentos referentes a todo ser humano que, querendo ou não, é a alma das organizações.

O conceito de consultoria faz-se necessário neste cenário por possibilitar aos administradores das organizações com problemas na área, conhecimentos específicos e qualificados, gerando excelência para atingir os objetivos, por estarem em constante relação com tais assuntos e por serem dedicados em tempo integral a este tipo de atividade, deixando a empresa parceira focada na atividade fim.

Para este trabalho, o tema principal é baseado na atividade de consultoria de Recursos Humanos e tem como fundamental motor o empreendedorismo.

O trabalho estará voltado, principalmente, para a busca de informações a respeito do mercado em que a empresa estará inserida para reconhecer a viabilidade de implantação da mesma. Este mercado em questão é a região da AMUREL – Associação dos Municípios da Região de Laguna – formada por dezoito municípios da Região Sul do Estado de Santa Catarina, são eles: Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Grão Pará, Gravatal, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Orleans, Pedras Grandes, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero, São Martinho, Treze de Maio e Tubarão; conforme mapa em anexo (Figura 2). O mercado escolhido não apresenta nenhuma outra empresa nesse ramo de atividade, o que não significa uma ausência de concorrência, pois este tipo de empreendimento, não necessariamente, precisa estar localizado numa mesma região geográfica de uma empresa similar para caracterizar concorrência.

O problema proposto para resolução é o seguinte exposto:

“É viável a abertura de uma empresa de consultoria em recursos humanos na Região da AMUREL?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar se é viável a abertura de uma empresa de consultoria em recursos humanos na Região da AMUREL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir o público-alvo do negócio, bem como seu perfil sócio-econômico;
- Identificar possíveis concorrentes;
- Identificar as atividades principais a serem oferecidas pela empresa;
- Examinar os aspectos legais, jurídicos, técnicos e financeiros necessários para início das atividades da empresa.

1.3 Justificativa

Para o presente trabalho vê-se que o tema é extremamente atual e relevante por se tratar de um assunto em voga nas organizações brasileiras e já assimilado pelas organizações em toda parte do mundo, onde os principais conceitos relevantes sobre a administração de recursos humanos, ou simplesmente ARH, são utilizados para trazer eficiência na realização dos trabalhos diários.

Juntando-se a isto, tem-se a forma com que este tipo de serviço é encarado em algumas organizações, de forma terceirizada. Outro tipo de abordagem muito atual, que já foi incorporada pelas empresas nacionais e da região de atuação deste trabalho é a forma de parceria de trabalho entre as empresas e seus consultores.

O modo com que o assunto é tratado vem responder a estes dois fatores decisivos da atualidade administrativa pois reúne o novo com o crucial, ou seja, agrupa estas novas abordagens à já citada importância do foco das empresas em suas atividades-fim.

O foco nas atividades-fim é o ponto chave das organizações da citada região, pois estas vêm apresentando constante crescimento, expansão e conquistando novos mercados e oportunidades com o aumento de suas vendas no Brasil e fora dele. Dessa forma, as empresas têm a necessidade de buscar parceiros fora do ambiente organizacional que se preocupem em administrar operações e áreas que não fazem parte das citadas atividades.

O conhecimento do nível sócio-econômico da população proporcionará, também, possíveis investimentos na referida região por parte de terceiros que tenham acesso a esta pesquisa, tornando-se ferramenta de estudo e conhecimento para o desenvolvimento da própria região.

Para tanto se faz necessário o conhecimento prévio da área de pesquisa por parte do pesquisador, o que é notado por ser esta a área de residência e trabalho do mesmo, tomando o ato de pesquisar um objetivo alcançável e simples, pois o pesquisador trabalha diretamente com o objeto do estudo: as empresas da AMUREL.

Além disto, a pesquisa tornar-se-á, no futuro, base para implementação de uma empresa de consultoria de RH na referida área de pesquisa e região geográfica, fazendo com que as organizações da referida Região obtenham os serviços que a empresa pretende oferecer, tornando a administração mais ágil e eficiente, agregando, assim, mais valor ao objetivo original do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas próximas páginas ter-se-á uma visão teórica do trabalho final, toda a realização do trabalho estará pautada na teoria apontada a seguir.

2.1 Organização

O ser humano conhece suas limitações e sabe que não pode viver sozinho, pois é um ser social e está sempre interagindo com o meio. Uma organização é um grupo humano composto por pessoas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum.

Stoner & Freeman (1999, p 04) afirmam que a organização surge quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

As organizações somente existem quando há a intenção expressa das pessoas de realizarem algo e, segundo Cury (1995, p.118), podem ser consideradas como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente constituídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos.

Uma organização é concebida através da necessidade consciente, baseada na cooperação entre as pessoas.

Para Chiavenato (2002, p.25), organização é um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas onde a cooperação entre elas é essencial para sua existência. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

2.1.1 Elementos da Organização

Uma organização é essencialmente formada por pessoas e nasce com o desejo de uma ou mais delas, com o intuito de realizar algo.

Segundo Decenzo e Robbins (2001, p. 03) Toda organização é constituída por pessoas.

As pessoas se organizam em função de um sonho e delineiam um projeto onde farão parte, além delas, outros elementos, tais como máquinas e matérias-primas, necessários à existência da organização. Algumas organizações são formais (exército, hospitais) e outras, informais (time da vizinhança, grupo de jovens), mas todas precisam de um objetivo.

Segundo Stoner & Freeman (1999, p 04) todas as organizações, formais ou informais, têm vários elementos em comum e talvez o mais óbvio desses elementos básicos seja um objetivo ou uma finalidade.

Sem objetivo, as organizações perdem a razão de existir, pois as organizações são compostas por especialistas que precisam de metas e objetivos claros, conhecidos e impessoais para trabalharem pelo bem comum. Por outro lado, qualquer organização, precisa disponibilizar às pessoas recursos que subsidiem atingir os objetivos.

Para os mesmos autores, as organizações também devem adquirir e destinar os recursos necessários para alcançar seus objetivos. Toda organização é composta por pessoas e dependem de outras organizações para obter os recursos de que precisam.

As organizações são formadas ainda por, objetivos, equipamentos, papéis, mas dependem basicamente das pessoas e de seu envolvimento. Essa afirmação é corroborada por Chiavenato (1999, p. 05) quando ele diz que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

As organizações dependem das pessoas e de outras organizações, pois todos estão inseridos em um meio onde uns dependem dos outros em um processo de constante interatividade, caracterizando, dessa forma, um sistema.

2.1.2 Organizações como sistemas sociais

Os fatos humanos mais primários são as relações dos homens com a natureza na luta pela sobrevivência, tais relações são as de trabalho, dando origem às primeiras instituições sociais. As pessoas se reúnem e formam as organizações, uma organização interage com a outra com o intuito de obter os recursos que precisam e as organizações formam uma sociedade onde, indiretamente, todos dependem de todos.

Segundo Chiavenato (2002, p.31) as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

As organizações são constantemente reestruturadas e redefinidas, de acordo com suas necessidades e novos objetivos ou quando descobrem meios melhores para atingir seus resultados, ou seja, é um organismo social vivo e em mutação.

Para Stoner & Freeman (1999, p 04) as organizações servem à sociedade e são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos. Elas permitem que as pessoas vivam juntas e de modo civilizado, e que realizem objetivos como sociedade.

Na sociedade moderna, praticamente todos os processos acontecem dentro de organizações, logo pode-se dizer que a sociedade transformou-se em uma sociedade de organizações.

2.1.3 Organização voltada para o serviço

As organizações estão cada vez mais voltadas para os serviços. O sucesso nesta área é incontestável e tudo indica que deverá aumentar cada vez mais.

Para Chiavenato (2002, p. 54) o setor de serviços deverá ser o maior polarizador de empregos, enquanto a indústria marchará para a produtividade fazendo cada vez mais com cada vez menos pessoas. Quem tem os olhos pregados no futuro não pode deixar de perceber que o maior número de empregos deverá estar no setor de serviços.

Hoje os serviços já são mais importantes do que o produto e são um fator muito importante para a economia global. A área de prestação de serviços possui características muito relevantes à organização.

Segundo Nickels e Woodd (1999, p. 201):

A área de serviços diferencia-se da de bens em quatro características exclusivas (os quatro I's dos serviços - ver gráfico 01):

- Intangibilidade, os serviços não podem ser fisicamente examinados antecipadamente;
- Inconstância ou variabilidade porque a sua entrega depende muito das pessoas;
- Indissociabilidade, ou seja, a produção não pode ser dissociada do consumo e;
- Impossibilidade de estocar.

O sucesso nessa área depende fundamentalmente das pessoas envolvidas nos processos de prestação dos serviços.

Segundo Kotler (1994, p. 410), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de suas concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas dos consumidores.

As expectativas dos clientes são formadas pelas experiências que já tiveram e comparam os serviços recebidos nas diversas organizações.

Segundo Albrecht (1998, p. 25) o único ativo que as prestadoras de serviço possuem são pessoas satisfeitas com o serviço da empresa e dispostas a voltar e pagar por ele novamente.

Nas organizações voltadas para os serviços, o fator mais importante passa a ser a relação entre as pessoas envolvidas (colaborador e cliente), e a qualidade do atendimento determinará o sucesso da organização.

2.2 Recursos Humanos

Em uma sociedade cada vez mais globalizada, onde os procedimentos tomam-se cada vez mais parecidos e os produtos cada vez mais similares, o fator humano torna-se decisivo para o sucesso das organizações. Baseado em princípios da Psicologia e da Administração, a administração de recursos humanos vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações.

Segundo Chiavenato (2002, p. 73) as organizações dependem de pessoas para lhes proporcionar o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas.

2.2.1 Pessoas

As empresas dependem das pessoas, tanto para organizá-las, como para dirigi-las, controlá-las e fazê-las funcionar. As pessoas são como recursos para a organização, ou seja, são portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação para o trabalho, comunicabilidade, mas as organizações jamais poderão esquecer que pessoas têm personalidade, expectativas, objetivos pessoais, cada um com sua história, sua vida, seus anseios. Para Chiavenato (1999, p. 07):

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos precisam ser administrados, envolvendo planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Neste sentido as pessoas são parte do patrimônio físico da contabilidade na organização. Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais

importante aporte para as organizações _ a inteligência que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas passam a ser consideradas o capital intelectual das organizações.

As organizações de sucesso consideram as pessoas como seres humanos: dotados de personalidade próprias, diferentes entre si, com conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades. Pessoas como pessoas e não como meros recursos. Pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais que dinamizam a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos. Pessoas como parceiros da organização capazes de conduzi-la ao sucesso e à excelência.

Segundo Pontes (2001, p. 19), as pessoas sempre foram importantes na vida das organizações; na era do capital intelectual, porém, as pessoas passaram a ser o fator vital para a própria manutenção da competitividade das empresas nesse mundo de avanços mais rápidos da tecnologia e do comércio globalizado e eletrônico.

2.2.2 Variabilidade humana

Cada pessoa tem suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões e isso tudo faz com que as pessoas sejam diferentes entre si.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 31), os empregados de uma organização diferem entre si por suas habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação.

O ser humano possui uma característica natural que é sua inconstância, ou seja, está constantemente em busca de algo diferente e, conseqüentemente, está sujeito aos fatores externos. Estes fatores influenciam diretamente o comportamento das pessoas.

Segundo Chiavenato (2002, p. 74), a variabilidade humana é enorme; cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeita às influências de uma enormidade de variáveis.

As organizações são formadas por pessoas e as diferenças individuais devem ser consideradas em qualquer análise feita dentro de uma organização, pois tudo aquilo que pode influenciar as pessoas, indiretamente afetará a organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 31), as informações sobre essas diferenças são extremamente relevantes para as decisões da administração, e saber como são os indivíduos que formam a massa de trabalho é fundamental para todas as ações.

Fatores externos variam com o tempo e seus impactos influenciam diretamente a variabilidade das pessoas e, estas mesmas pessoas, fazem parte de organizações, conseqüentemente afetam a organização com seu diferente modo de ser e viver.

2.3 Administração

As relações humanas sempre existiram. Desde a pré-história as pessoas viviam em grupos e saíam juntas para apanhar frutos e plantas, caçar ou pescar. Com o surgimento da agricultura esta relação tornou-se mais estreita, intensificando-se com o aparecimento da atividade industrial.

Atualmente, as organizações conhecem a necessidade de criar climas de trabalho que permitam a realização plena do ser humano como pessoa, pois sabem que alcançar objetivos organizacionais não seria possível sem os recursos humanos, que precisam ser administrados.

Segundo Chiavenato (2002, p.127) a administração constitui a melhor maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. O mesmo autor (1994) ainda conceitualiza administração como a

tarefa de interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial, através de planejamento, organização, direção e controle.

O conceito de administração é bastante complexo e nenhuma definição é universalmente aceita. As definições mudam à medida que mudam os ambientes das organizações.

Segundo Stoner (1999, p. 05), ao encontro com o que diz Chivenato, administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Administrar envolve a coordenação de recursos, sua tarefa é integrar e coordenar estes recursos organizacionais para melhor atingir os objetivos. As organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais com o intuito de mobilizar e utilizar o melhor das pessoas em suas atividades e é neste contexto que surge o conceito de gestão de pessoas.

2.4 Gestão De Pessoas

A administração de recursos humanos ou gestão de pessoas surgiu com o crescimento das organizações. Seu desenvolvimento confunde-se com a história da Administração.

Para Milkovich & Boudreau (2000, p. 19) por Administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

As pessoas são a importância básica para que uma empresa seja bem sucedida e administrar estas pessoas é preocupar-se com a melhor maneira de utilizá-las.

Segundo Chiavenato (1999, p. 08), Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A gestão de pessoas envolve todas as ações que têm como objetivo integrar o homem ao contexto da organização, bem como sua produtividade.

2.4.1 Características

A gestão de pessoas é uma área relativamente nova, extremamente sensível à cultura de cada organização, pois envolve pessoas diferentes, vivendo em meios diferentes, com culturas diversas.

A época de mudanças em que se vive hoje, reflete-se na área de RH. Segundo Girardi (2001), a área está vivendo a maior revolução de sua história, sendo ela mesmo substituída por gestores de linha orientados por profissionais de recursos humanos, caracterizando uma consultoria dentro da empresa. Segundo o mesmo autor, a substituição da área por consultoria de RH transforma a função de RH em algo tão importante que a organização como um todo deve trabalhar unida e com o apoio da consultoria.

O autor ressalta, ainda, as características necessárias para o profissional de recursos humanos que tem como objetivo a atuação como consultor:

A consultoria interna é um modelo que exige de cada profissional atuar de forma multidisciplinar, como um elo entre o cliente interno e a estratégia da organização. Ele é um facilitador da transição interna, propõe soluções, oferece sugestões e críticas e deve oferecer ao cliente interno produtos e serviços inéditos, antecipando tendências, identificando metodologias para mudar a cultura da organização e aprendendo a expandir informações e conhecimentos, dedicando-se à estratégia, à pesquisa e ao planejamento de novas tecnologias de Gestão do Capital Humano.

Nesta época de mudanças e incertezas, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais complexa e desafiante e as variáveis que compõem o meio em que a organização está inserida, bem como as pessoas que nela trabalham, exercem influência direta, determinando seu caráter multivariado e contingencial.

2.4.2 Caráter Multivariado

A gestão de pessoas é uma área interdisciplinar, envolvendo conceitos de várias áreas do conhecimento humano, considerando todos os aspectos do ambiente, pois se baseia na diferença entre as pessoas e no meio em que elas vivem.

Segundo Tashizawa et.al (2001, p. 129) “para efeito do planejamento da gestão de pessoas no âmbito das organizações, deve-se ter em mente que o processo de gestão de pessoas é multidisciplinar, envolvendo conceitos de diversas disciplinas.” E analisando o ser humano como parte de um sistema rico em variáveis, busca informações em vários campos do conhecimento para tentar entendê-lo sobre todos os aspectos.

Para Chiavenato (2002, p.147) os assuntos tratados pela ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos e se referem, também, tanto a aspectos internos da organização como a aspectos externos ou ambientais.

O homem não pode ser analisado sem que se considere o meio em que ele está inserido, pois todas as variáveis, sejam internas ou externas, exercem ação e efeito direto sobre as suas atitudes e, quando se trata de gestão de pessoas, é primordial considerar, também, a situação organizacional do ambiente.

2.4.3 Caráter Contingencial

As pessoas e as organizações estão em constante mudança, portanto não existem leis ou princípios universais rígidos para a gestão de pessoas, à medida que muda o ambiente, muda a forma de administrar as pessoas das organizações.

Segundo Chiavenato (2002, p.15), a ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

A gestão de pessoas é flexível e se adapta ao desenvolvimento das organizações, pois as características de uma gestão de pessoas bem-sucedida em determinada organização, em uma época, podem não serem boas para outra organização ou em época diferente.

Tashizawa et.al (2001, p.129) cita que o processo de gestão de pessoas é contingencial, dependendo do ambiente externo, da tecnologia educacional empregada e do ambiente interno (situação institucional e diretrizes e processos vigentes na organização).

As mudanças ocorrem em função das necessidades humanas e de os recursos sofrerem alterações com o passar do tempo, e a gestão de pessoas acompanha estas mudanças para conseguir com que as organizações continuem a ser competitivas e atinjam seus resultados.

2.4.4 Políticas de Recursos Humanos

Dentre os mais variados modos de se lidar com as pessoas da organização e de acordo com a racionalidade, a filosofia e a cultura da organização, surgem as políticas de recursos humanos que, segundo Chiavenato (2002, p. 157), “são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados”. Como se pode notar, políticas são guias para a ação e podem divergir de uma empresa para outra, porém

os aspectos relacionados a elas são únicos, diferindo somente no conteúdo dos mesmos. Segundo o mesmo autor, estes são os principais aspectos:

- Políticas de Suprimentos de RH: visa buscar no mercado a pessoa certa para ocupar certo cargo (quem irá trabalhar na organização);
- Políticas de Aplicação de RH: dita o que cada pessoa fará na organização (lida com desenho de cargos e avaliação de desempenho);
- Políticas de manutenção de RH: preocupa-se em “como manter as pessoas trabalhando na organização” (trabalha com assuntos-chave como remuneração, benefícios e relações sindicais);
- Políticas de desenvolvimento de RH: é o aspecto que cria condições de as pessoas se prepararem e se desenvolverem com a ajuda da organização (treinamento e desenvolvimento); e
- Políticas de monitoração de RH: busca conhecer melhor as pessoas e a interação entre elas e as políticas da organização (auditoria de RH e banco de dados são ferramentas desta política).

Estas políticas são, como demonstrado anteriormente, assuntos pertinentes a todas as organizações que as utilizam, seja em maior ou menor grau. Os principais tipos de serviços prestados pela área de RH coincidem com os próprios objetivos de uma administração de RH, que de acordo com Chiavenato (2002) são os seguintes:

“1 – Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização”;

2 – Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, além de alcance dos objetivos individuais; e

3 – alcançar eficiência e eficácia através das pessoas”.

A meta principal da ARH se confunde com estes objetivos e, para atingí-la a empresa baseia-se nas principais políticas de Recursos Humanos que, como se nota acima e, segundo o mesmo autor, são as seguintes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Estas políticas são aplicadas nas empresas por meio de algumas práticas principais, as quais serão motivo de estudo mercadológico mais adiante. A seguir as principais práticas ainda segundo o mesmo autor:

- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Análise de cargos e salários;
- Higiene e segurança do trabalho;
- Relações trabalhistas; e
- Auditoria em RH.

2.5 Diagnóstico

O termo diagnóstico tem origem grega, a partir da junção dos vocábulos “diá” que significa através de e “gnosis” que significa conhecimento perfeito.

O diagnóstico constitui-se em levantar dados para posterior análise, através de questionários, entrevistas, exame de registros de dados e observação do ambiente. Com base nos dados levantados e pertinente análise, pode-se levantar pontos importantes para elaborar programas de melhoria e facilitar a tomada de decisões.

Para Celinski (1994, p.16) o diagnóstico é visto como um instrumento de controle da eficiência organizacional, enquanto a eficácia organizacional é assunto de auditoria.

O diagnóstico visa auxiliar a organização a tomar medidas corretivas, facilitando a administração através de técnicas de controle que auxiliem na verificação dos fatores que limitam o desenvolvimento da administração de RH e tornando claras as situações da organização.

Segundo Pina (1994, p. 84), o diagnóstico determina quais mudanças internas são necessárias para viabilizar uma ação estratégica, indica por onde começar, o que é prioritário e o que mais pesa.

Através de um diagnóstico bem feito a organização fica apta a realizar as mudanças necessárias para elevar o grau de motivação das pessoas, caso constate a necessidade, ou provocar melhorias contínuas com o intuito de elevar a qualidade de vida do indivíduo dentro da organização.

2.6 Empreendedorismo

Antes de se tentar definir este termo, deve-se atentar para o fato deste tema ser muito recente e fazer parte das pesquisas acadêmicas somente há algumas décadas, desta maneira, fica muito difícil achar um consentimento entre autores, existindo até mesmo, formas diferentes para se delimitar o mesmo termo. O primeiro curso de empreendedorismo de que se tem notícia foi criado por Peter F. Drucker em 1953 na New York University. No Brasil, o ensino de empreendedorismo tem pouco mais de duas décadas.

As palavras-chaves associadas à palavra Empreendedorismo são: “novo” e “mudança”. Claro está que a definição não pára aí. Segundo Dolabela (1999, p. 43) empreendedorismo designa as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na

transformação de conhecimentos em produtos e serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc. A definição vem ao encontro do citado acima por meio da palavra inovação, fazendo com que o empreendedor traga novidade à organização (à própria ou à do seu chefe), gerando riquezas.

Já Stoner & Freeman (1999, p. 114) utilizam o neologismo *entrepreneurship* para designar o termo como processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços. Os autores citam ainda Wilken para diferenciarem o termo “empreendedorismo” do termo “administração” dizendo:

“O *entrepreneurship* envolve combinações para iniciar mudanças na produção, enquanto (a administração) envolve combinações para produzir. A administração, portanto, refere-se à coordenação existente do processo de produção, (...) mas o *entrepreneurship* é um fenômeno descontínuo, surgindo para iniciar mudanças no processo de produção e desaparecendo em seguida, até reaparecer para iniciar outra mudança.”

Vê-se que o melhor modo de realizar e introduzir novidades no mercado e nas organizações é por meio do empreendedorismo, visando ao novo, à inovação, tomando o processo de administrar mais arriscado, porém mais dinâmico.

Os benefícios de se utilizar este meio para as empresas são inúmeros e Stoner & Freeman (1999, p. 114) ainda citam os benefícios criados à sociedade: crescimento econômico, produtividade e geração de novas tecnologias, produtos e serviços.

Segundo Dolabela (1999, p. 45) não se pode dissociar o empreendedor da empresa que criou. Ambos fazem parte do mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística: a empresa tem a cara do dono. Fica claro que o autor dá uma abordagem mais voltada à criação de novas empresas ao tema, mas fica claro, também, que seja qual for o meio em que o empreendedor esteja (mercado ou empresa), o empreendimento (nova empresa ou novo projeto)

será moldado de acordo com o perfil pessoal de seu autor, ficando evidente a importância das características do empreendedor.

Segundo Stoner & Freeman (1999, 116), o empreendedor precisa ter autoconfiança, ímpeto, otimismo e coragem para iniciar e operar um negócio. O grau com que estas características são demonstradas vai guiar o futuro do empreendimento.

Para Degen (1989) existem cinco pré-requisitos básicos que o empreendedor deve ter para que o novo empreendimento obtenha sucesso: conceito do negócio, conhecimento, contatos, recursos e encomendas.

Segundo o autor, estes pré-requisitos são peça chave para o futuro negócio pois o empreendedor deve saber quais clientes deve atender e que produto oferecer, para isso precisa conhecer o negócio e possuir recursos suficientes para o mesmo, utilizando-se de contatos para conseguir obter clientes e encomendas.

2.7 Consultoria

Consultoria é, por definição do *Institute of Management Consultants* (in Kubr, 1977, pg. 07) o serviço prestado, por uma ou mais pessoas independentes e qualificadas em identificar problemas a respeito de políticas, organizações, sistemas e métodos; recomendando ações apropriadas e ajudando a implementá-las. O autor ressalta o caráter independente e a forma de aconselhamento que este serviço deve ter.

Já Weinberg (1990, p.21) define consultoria como uma arte, a arte de influenciar as pessoas que pedem para fazê-lo. Quando as pessoas desejam algum tipo de mudança – ou temem algum tipo de mudança – procuram conselhos, de uma forma ou de outra.

O que deve ser salientado é a forma como se presta este serviço, que pode ser de maneira interna ou ainda externa, a interna visa ao atingimento das metas de consultoria dentro da própria organização, realizada por profissionais da própria empresa (é o modo como atualmente é vista a ARH), já a externa é aquela buscada pela empresa fora da organização, por meio de empresas terceirizadas ou ainda por consultores independentes.

2.8 Terceirização

Segundo Giosa (1994), a técnica da terceirização como um artifício ou uma técnica administrativa surgiu logo após a II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas norte americanas passaram a delegar algumas atividades para empresas prestadoras de serviço, pois desejavam dedicar-se à atividade principal de desenvolvimento e produção de armamentos.

Porém, com o passar do tempo, a evolução do conceito transformou a terceirização num “processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (Giosa, 1994, p.14).

Várias vantagens vêm sendo associadas à adoção da terceirização, segundo Quinn (2000) o acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, e de acordo com Alvarez (1996) a previsibilidade dos gastos, custos e prazos e acesso a pessoal qualificado são algumas destas vantagens.

Para Quinn (2000, p. 13) a “inovação exige um conhecimento complexo que apenas uma ampla rede de especialistas pode oferecer”.

Entretanto, um dos mais fortes argumentos em favor da terceirização vem do pensamento de Prahalad e Hamel (1990). Segundo os autores, as empresas devem buscar a vantagem

competitiva por meio da concentração de esforços no desenvolvimento de competências essenciais.

Com o processo de terceirização é possível transferir a outros aquelas atividades que não estão intrinsecamente relacionadas com as competências essenciais da empresa, que pode então concentrar seus esforços no desenvolvimento das habilidades que contribuem para um desempenho superior em aspectos que tenham importância estratégica para o negócio. Esta afirmação é corroborada por Giosa (2003). Para o autor, a terceirização permite que o foco seja concentrado no negócio principal da empresa, transferindo para terceiros as atividades que não fazem parte direta desse negócio, tornando a estrutura mais enxuta e ágil nas tomadas de decisão.

Para Craumer (2002), a terceirização está se transformando em provedora de mão-de-obra de funções secundárias para funções estratégicas, dessa maneira mais empresas estão descobrindo que os melhores parceiros para suas organizações são aqueles que agregam mais valor ao negócio, não necessariamente aqueles que oferecem os mais baixos custos.

2.9 Custos

Dentre as várias definições de custos existentes na literatura, alguns são mais apropriados para empresas industriais e outras para prestadora de serviços.

Segundo WERNKE (2001), custos são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou prestação de serviços. O autor classifica os custos, dentre outros, quanto à identificação e quanto ao volume produzido.

Quanto à identificação, os custos podem ser diretos e indiretos, quanto ao volume produzido, eles podem ser variáveis e fixos.

2.9.1 Custos Variáveis

Custos variáveis são aqueles cujo valor se altera proporcionalmente ao volume produzido. Segundo WERNKE (2001), custos variáveis são os valores consumidos ou aplicados que têm seu crescimento vinculado à quantidade produzida pela empresa.

Numa empresa prestadora de serviços, estes custos seriam referentes à gastos com materiais e combustível utilizados para prestação dos serviços.

2.9.2 Custos Fixos

Custos fixos são aqueles que não se alteram baseados na quantidade produzida pela empresa. Segundo o mesmo autor, são aqueles que tendem a se manter constantes nas alterações de atividades operacionais, independentemente do volume de produção.

Custos fixos podem ser exemplificados por valor de aluguel de sala comercial, folha de pagamento e gastos com energia elétrica.

3. METODOLOGIA

A maneira pela qual se dará esta pesquisa está explicitada nas próximas linhas. O conhecimento prévio do tipo de pesquisa e os métodos, as técnicas e os instrumentos utilizados para coleta de dados, dará uma melhor visão do trabalho de pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa a ser realizada trata-se, num primeiro momento, de uma pesquisa exploratória que, segundo Vergara (1997, p. 45), é aquela a ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Segundo Mattar (1999, p. 81), a pesquisa exploratória pode ser usada, dentre outros, para clarificar conceitos, para ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa além de estabelecer prioridades para futuras pesquisas. Os principais métodos utilizados da pesquisa exploratória são: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos estatísticos.

Além de exploratória, é uma pesquisa de campo o que significa, de acordo com o que diz Vergara (1997), uma investigação empírica realizada no local onde ocorre (...) um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A pesquisa realizada também é considerada uma pesquisa conclusiva descritiva, pois possui, após grande familiarização com o assunto, um objetivo definido, procedimento formal e é bem estruturada, características citadas por Mattar (1999) como próprias do tipo. Segundo o mesmo autor, um dos tipos básicos de pesquisas descritivas é o levantamento de campo, este tipo de coleta de dados, ainda de acordo com Mattar (1999) possui suas vantagens, dentre elas:

- representatividade da população em estudo;

- geração de tabelas e dados coletados;
- geração de tabelas com cruzamento de dados;
- desperta, junto ao público em geral, maior confiança nos resultados obtidos.

A pesquisa é de natureza quantitativa. Este tipo de pesquisa prevê segundo Chizzotti (2001 p. 52) a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. Segundo Mattar (1999), na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas numéricas e são submetidos a análises estatísticas.

Além da pesquisa quantitativa, segundo Mattar (1999), é possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas, assim, nota-se no questionário enviado para as empresas, algumas perguntas de natureza qualitativa. Dessa maneira, se estudará o perfil sócio-econômico da população, além de se definir o público-alvo para o negócio.

3.2 Tipos de instrumentos de coleta de dados

Os principais instrumentos de coletas de dados a serem utilizados neste trabalho são: a entrevista estruturada, o questionário além de busca e análise documental.

3.2.1 Entrevista estruturada

Este tipo de entrevista é aquela em que, de acordo com Lakatos & Marconi (1990, p. 191), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido: as perguntas feitas ao entrevistado são pré-determinadas. Dessa maneira se pretende realizar entrevistas com os

principais empresários e administradores da região e se estabelecer o perfil das empresas com as quais de pretende trabalhar.

3.2.2 Questionário

O questionário se constitui, segundo Lakatos & Marconi (1990), por uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Mattar (1999) completa dizendo que neste tipo de instrumento as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas para todos os respondentes. Para o autor, este tipo de instrumento de coleta de dados se faz presente pois é simples de aplicar e proporciona facilidade para futura tabulação, análise e interpretação.

Para se determinar o nível sócio-econômico da região, estudar-se-ão os números da mesma, além de encaminhar questionários para empresas.

3.2.3 Análise documental

Serão realizadas também buscas e análises documentais para se reconhecer o aspecto sócio-econômico da região e identificar os principais aspectos jurídico-legais para possível abertura da nova empresa.

3.3 Limitações e dificuldades

É importante reconhecer as principais dificuldades concernentes à realização deste trabalho para se ter empatia com o pesquisador e estar ciente de que esta pesquisa, assim como qualquer trabalho, poderia estar melhor.

As principais limitações se dão de maneira geográfica e temporal pois se pretende estudar uma região composta por dezoito municípios, o que fará com o que o pesquisador limite um pouco a pesquisa em alguns municípios-chave. O fator tempo também se faz presente por fazer com que o pesquisador o divida em estudo, trabalho e pesquisa, limitando um pouco o tempo dedicado às entrevistas e envio de questionários.

As dificuldades principais dar-se-ão no acesso aos principais empresários e administradores da região, na adequação de agendas entre os entrevistados e pesquisador, além da resistência que existirá se obter informações relevantes e importantes sobre cada empresa.

4. PLANO DE NEGÓCIO

Nas próximas páginas, ter-se-á uma visão mais detalhada e, ainda assim, superficial, do que será a empresa sobre a qual está ocorrendo este estudo. O Plano de Negócio tem como objetivo descrever o que é ou o que pretende ser a empresa, mostrando que a oportunidade existe e de que maneira utilizá-la.

A viabilidade mostrar-se-á real no final deste capítulo, sendo demonstrada por meio de dados mercadológicos e outros indicando as necessidades financeiras e operacionais.

4.1 A Empresa

O empreendimento pelo qual está se realizando este estudo tem como principal atividade econômica a prestação de serviços especializados, na forma de consultoria, na área de Recursos Humanos (RH). O projeto vislumbra a atuação da empresa junto às empresas da Região da Amurel, a qual compreende 18 municípios da Região Sul do Estado de Santa Catarina, para solução de problemas e implementação de ações com o mesmo objetivo. A empresa não possui nome específico, portanto doravante será denominada apenas “Consultoria de RH”.

4.1.1 Sócios e equipe

A consultoria de RH será constituída por três sócios, com muita afinidade entre si e com o assunto pertinente. O fato de os membros da sociedade fazerem parte da mesma família explica a afinidade entre os mesmos, já o fato de todos os sócios possuírem curso superior – dois sócios são formados em Administração e um em Psicologia – e trabalharem, ou já trabalharam,

diretamente com o principal objetivo da empresa, as pessoas e a área de recursos humanos, explica a afinidade com o assunto pertinente.

A empresa, inicialmente, será constituída apenas pelos sócios, dessa maneira, facilitando a administração e gerência do negócio.

As decisões da sociedade serão tomadas em conjunto e informalmente, sendo ouvida a opinião de todos os membros. Um membro específico será designado para tratar das questões financeiras e burocráticas da empresa, mas as questões estratégicas e táticas serão tratadas de forma colegiada.

A equipe, a princípio, será formada apenas pelos sócios, sem uma perspectiva, ao menos enquanto inicia as atividades, de contratação de funcionários. Como a empresa estará iniciando as atividades, a contratação de funcionários pode prejudicar a saúde financeira da mesma, pois, no início, a empresa provavelmente contará com poucos contratos de prestação de serviços. O principal motivo pelo qual os sócios preferem trabalhar assim é o baixo custo fixo inicial do negócio, como ver-se-á mais adiante na viabilidade financeira.

4.1.2 Serviços da empresa

Como já apresentado anteriormente, a Consultoria de RH prestará serviços de consultoria na área de recursos humanos para empresas que têm a necessidade de mão-de-obra especializada neste assunto. Inicialmente a empresa será instalada na Região da Amurel e pretende prestar serviços para as empresas desta Região. Sabe-se, entretanto, que a empresa trabalhará com um produto de muito fácil transporte: a prestação de serviços. Esta afirmação é corroborada pelos quatro I's dos serviços, são eles: Intangibilidade, Incostância, Indissociabilidade e Impossibilidade de estocar. Dessa maneira, é possível reconhecer que a venda não dependerá de logística de produto, apenas de logística de pessoal necessário para a

prestação do serviço propriamente dito, como exemplo: deslocamento dos sócios (prestadores de serviço) até o local de treinamento (serviço), seja na própria empresa (compradora dos serviços) ou em local apropriado.

Assim, é possível delimitar como produto principal da empresa a prestação de serviços especializados em consultoria de RH para as principais empresas da Região da Amurel que sentem a necessidade de desenvolver seu pessoal, fornecendo para as mesmas um serviço especializado neste ramo que, como será notado adiante, não apresenta nenhuma empresa estabelecida na Região voltada para este fim.

Resumindo, a empresa utilizará as práticas de RH para aferir as políticas de recursos humanos das empresas e lhes propor soluções de possíveis problemas na área, apresentando um diagnóstico das operações atuais da área e tornando-se, desta forma, parceira do desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, da Região. As práticas de RH são seis, a saber: Recrutamento e seleção de pessoal; Treinamento e desenvolvimento; Análise de cargos e salários; Higiene e segurança do trabalho; Relações trabalhistas e Auditoria em RH;

Das práticas citadas acima, somente as relações trabalhistas não serão alvo da Consultoria de RH, pelo fato de as empresas da Região já possuírem um setor específico dentro da empresa ou já terceirizarem esta área de sua empresa, geralmente para firmas de contabilidade e de advocacia, as quais possuem mais especialização na área e prestam um serviço adequado. Com relação às outras práticas, serão vistas uma a uma:

4.1.2.1 Recrutamento e Seleção

Esta é uma das práticas de RH, juntamente com “Treinamento e Desenvolvimento”, mais visadas pelas empresas e, como se verá na análise de mercado, as empresas que contratam este serviço de forma terceirizada, ainda encontram dificuldades e questionam a qualidade do

produto. A Consultoria de RH terá como objetivo principal o de buscar no mercado a pessoa certa para a função certa. Para atingir este objetivo, a empresa fará visitas às empresas que estejam com necessidades nesta área para identificar com maior precisão possível o público alvo para recrutamento e seleção. A partir daí, utilizará os serviços das empresas de recrutamento já instaladas na região, como se verá na análise de mercado, ou utilizará recursos próprios, dependendo da complexidade do recrutamento.

Nesta prática, como já mencionado, já existem empresas e pessoas que realizam este serviço na Região, como visto a seguir na análise de mercado. Portanto o principal diferencial competitivo da empresa seria a forma de tratamento especializado e de acompanhante de todo o processo. O que existe hoje na Região são agências de integração, que possuem uma estrutura para atender às empresas, porém sem buscar reconhecer a necessidade antes, além de empresas de terceirização de mão de obra, o que não é o caso.

4.1.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Esta prática, como já foi mencionado, tem uma demanda expressiva na Região, apresentando outras empresas que já prestam este tipo de serviços. Porém, somando-se ao item anterior, é outra atividade na qual as empresas que prestam este tipo de serviço não buscam compreender as reais necessidades dos empresários, utilizando uma forma reativa de venda de serviço. A empresa que se pretende instalar na Região terá como diferencial competitivo justamente o mesmo tipo de postura da prática anterior, buscar identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e procurar este tipo de serviço no mercado, com cursos gerais (como cursos de inglês, informática, graduação) e cursos especializados (técnicos e treinamentos). Dependendo da complexidade e do nível de especialização do assunto referente ao treinamento necessário, a equipe da consultoria de RH pode ministrar também estes treinamentos.

4.1.2.3 Análise de cargos e salários

Uma das maiores dificuldades das empresas é definir com exatidão as políticas de cargos e salários, pois esta prática lida diretamente com os três fatores de produção: os recursos naturais, o dinheiro acumulado e o trabalho (capital humano), ou o que Chiavento (2002) chama de riqueza das organizações, esta riqueza existe quando se consegue reunir e combinar estes fatores por uma inteligente administração. Assim, a consultoria de RH pretende agir diretamente neste ponto, realizando estudos periódicos no mercado e junto às empresas contratantes do serviço para definir a melhor política e os meios de remuneração mais adequados à determinada empresa. O diferencial da empresa é justamente o fato de não existirem concorrentes diretos na região.

4.1.2.4 Higiene e Segurança do Trabalho

Esta prática de recursos humanos está sendo cada vez mais difundida na região, contando com a ciência do empresariado local para que isto se torne uma constante. O principal objetivo da Consultoria de RH neste ponto seria a atuação junto às empresas para formar integrantes de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e de órgãos de segurança dentro das próprias organizações para criar, difundir e fiscalizar as práticas de segurança dentro das empresas, sempre buscando prover a organização de mão-de-obra necessária ao bom andamento das atividades desta área.

4.1.2.5 Auditoria em Recursos Humanos

Neste quesito a consultoria de RH, além de conhecer a organização, pretende vistoriar periodicamente as empresas nas quais foram prestados serviços de RH. Ao encontro disto,

pretende-se prover a organização de um agente de RH para realizar a auditoria em tempo integral, buscando adequar custo e benefício.

A auditoria pode ser resumida como o conhecimento das políticas da organização e a aferição das mudanças realizadas na mesma.

O que se almeja, enfim, é tornar as empresas da Região da AMUREL cientes do seu papel como subsidiárias do desenvolvimento da Região e de que só atingirão o seu próprio desenvolvimento quando alcançarem a excelência em sua administração, objetivo no qual a administração de RH se faz presente e necessária. A consultoria de RH que se pretende implantar na região tem a finalidade de se tomar parceira das organizações para que estas alcancem o posto de empresas-modelo em práticas de recursos humanos na sua Região de atuação.

4.1.3 Localização e facilidades

Como foi citado anteriormente, a empresa será instalada na Região da AMUREL, mais especificamente na cidade de Laguna, Estado de Santa Catarina (ver Figura 1). A cidade foi escolhida por ser a cidade de residência de dois dos sócios, além de estar situada praticamente no centro da Região (ver Figura 02), tendo como município mais distante o de Santa Rosa de Lima (cerca de 110 km). O escritório será instalado na residência de um dos sócios, numa sala especial para acolhê-la. Desta maneira reduzirá ainda mais os custos fixos da empresa, como se verá em seguida na análise financeira.

Mais detalhes a respeito da Região, suas distâncias e dados de suas empresas, se verá adiante na análise do mercado.

4.2 Análise do mercado

As principais componentes de uma análise mercadológica são os conhecidos 4 p's do Marketing, são eles: Produto, Preço, Praça e Promoção. Segundo Nickels & Wood (1999) estes componentes formam o mercado por abrangerem todos os principais aspectos necessários para sua compreensão, pois são analisados: o principal Produto oferecido pela empresa para satisfação do cliente, seu Preço e seu valor, além do local onde a empresa está inserida, seus fornecedores e concorrentes, ou seja, a Praça e, por fim, é analisada a estratégia de vendas da empresa, ou seja, o tipo de Promoção.

Desta maneira, como já foi analisado o produto a ser oferecido pela empresa, será prosseguido para os outros três componentes do Marketing.

4.2.1 Praça

Nesta parte do trabalho, ter-se-á conhecimento da pesquisa propriamente dita, seus resultados e modos de execução. Será traçado o perfil sócio-econômico da população e, conseqüentemente, dos consumidores em potencial.

Para se chegar aos dados sobre este perfil, a região em questão será analisada mais adiante para, depois disto, se comentar mais a respeito da pesquisa realizada por meio de questionários e entrevistas e, a partir daí, se iniciará o processo de identificação do público-alvo da empresa, bem como reconhecimento de seus principais fornecedores e o ambiente da empresa para identificação da concorrência.

4.2.1.1 A Região

A Região escolhida para realização do trabalho de pesquisa, como citado anteriormente, é a Região da AMUREL (Associação dos Municípios da Região de Laguna). A associação, fundada em 14 de Agosto de 1970, é um órgão político-administrativo que tem por objetivo trazer propostas de desenvolvimento sustentável integrado e equilibrado para a região. Para o presente estudo, a AMUREL se constitui única e exclusivamente de uma Região geográfica na qual foi realizada a pesquisa. Portanto, quando se fizer referência à AMUREL, deve-se entender apenas pela região geográfica compreendida pela associação: os dezoito municípios componentes, como mostrado no mapa em anexo (Figura 02).

Constituída de dezoito municípios: Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Grão Pará, Gravatal, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Orleans Pedras Grandes, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero, São Martinho, Treze de Maio e Tubarão; a região está situada entre os paralelos 27°48'08" (latitude sul) e 28°48'08" (latitude sul) e 49°38'18" (longitude Oeste) e 49°31'48" (longitude Oeste). Compreende uma área de 4.543 Km² (conforme quadro 01 em anexo), correspondendo a 4,75% da área do Estado de Santa Catarina. A região limita-se ao norte com a Associação dos Municípios da Grande Florianópolis – GRANFPOLIS, a sudoeste com a Associação de Municípios da Região Carbonífera – AMREC, a leste e sudeste com o Oceano Atlântico e a noroeste com a Associação dos Municípios da Região Serrana – AMURES (Figura 02).

A BR – 101 corta a Região no sentido norte-sul e, partindo dela, a SC – 438 faz a ligação do litoral com o Planalto Serrano.

O município de Tubarão se destaca como centro de polarização regional através da prestação de serviços e comércio. E os municípios de Laguna, Imbituba e Braço do Norte atuam como sub-pólos regionais. Este último se dedicando quase que exclusivamente à indústria de

molduras e de beneficiamento de madeira e apresentando grande desenvolvimento econômico e social, como é possível observar no seu crescimento populacional chegando a uma variação de 17% em 2004 com relação ao ano 2000 (Tabela 01 e Gráfico 02), já os dois municípios anteriormente citados têm como principal vocação a pesca e o turismo.

A Região apresenta uma taxa de concentração urbana de 70,23 %, ficando abaixo da taxa estadual de 78,75%, conforme o Censo de 2000, (visualizado na tabela 02). Os municípios de Imbituba, Capivari de Baixo, Tubarão, Laguna e Braço do Norte totalizam 77,67% da população urbana da Região, com uma taxa de urbanização respectivamente de 96,71%, 93,94%, 79,04%, 78,38% e 72,09%, com mais de 170 mil pessoas nestas cinco cidades vivendo na área urbana.

Com uma população de mais de 320 mil pessoas, correspondendo a 6,06% da população estadual, a Região da AMUREL vem crescendo economicamente, como é possível perceber analisando os dados relativos ao número de empresas e unidades locais.

Segundo os dados do IBGE e o seu Cadastro Nacional de Empresas – CEMPRE – foram registradas 4.964.885 empresas e outras organizações ativas em 2002 no Brasil. Deste total, 90,5% eram entidades empresariais, 0,3% órgãos da administração pública (administração central, ensino, saúde, defesa e seguridade) e 9,2% entidades sem fins lucrativos, todas com inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ.

Com essa definição de unidades locais pode-se realizar uma comparação entre a Região da AMUREL e o país. No Brasil essas unidades empregavam 27,9 milhões de pessoas em 2002 e 26,4 milhões em 2001. No ano de 2002, foram pagos 304 bilhões de reais aos assalariados em salários e outras remunerações, no ano anterior, foram pagos pouco mais de 270 milhões de reais. O salário médio mensal em 2002 passou de R\$ 900,00 (novecentos reais) por pessoa, frente a R\$ 854,00 (oitocentos e cinquenta reais) por pessoa no ano anterior.

No Estado, os números em 2001 chegaram a 9,5 bilhões de reais pagos no ano em salários e outras remunerações para cerca de 1.139 mil assalariados. Isso leva a uma média mensal por pessoa de R\$ 693,19 (seiscentos e noventa e três reais e dezenove centavos).

Pode-se observar que, na Região da AMUREL no ano de 2001, estes dados são muito menores em comparação com os números do país. Como é possível observar na Tabela 03, o salário médio mensal por pessoa na Região em 2001, foi pouco menos de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais), ficando 35,60% abaixo da média nacional e 20% abaixo da média estadual. No entanto, três das cinco cidades com maior população urbana, foram as únicas que ficaram situadas acima da média da região. Capivari de Baixo com média mensal por pessoa de R\$ 969,38 (novecentos e sessenta e nove reais e trinta e oito centavos), Tubarão com média mensal por pessoa de R\$ 629,76 (seiscentos e vinte e nove reais e setenta e seis centavos) e Imbituba com média de R\$ 575,59 (quinhentos e setenta e cinco reais e cinquenta e nove centavos) mostram que, além de bem urbanizadas, pagam melhor que as outras cidades da Região. Por outro lado, Sangão, Pedras Grandes e Armazém são as cidades que pagam os menores salários da Região.

Estes números levam, ainda, ao cálculo da média de pessoas ocupadas por empresa (ou unidade local), no Brasil, este número chega a 6,45 pessoas empregadas por empresa, frente a 5,35 no Estado e 4,77 na Região, cuja principal cidade neste quesito é São Ludgero, chegando à impressionante marca de 7,87 pessoas empregadas por unidade local, devido a dois motivos: a população pequena aliada ao grupo empresarial de grande porte instalado na cidade, absorvendo grande parte da mão-de-obra do município.

O número de unidades locais, usando a mesma definição, chega a 14.118 na região, com uma média de pouco mais de 740 empresas por município, novamente com 25% deles estando acima da média. É o caso de Tubarão, com 5.164 empresas, órgãos da administração

pública e entidades sem fins lucrativos; seguido por Laguna (1.465), Imbituba (1.343), Braço do Norte (1.236) e Orleans (955). Juntos, estes cinco municípios concentram mais de 70% das unidades locais da região, chegando ao número de 10.163, empregando quase 50 mil funcionários, concentrando 75% da mão-de-obra da Região.

4.2.1.2 A pesquisa

A metodologia da pesquisa pode ser encontrada no capítulo 03 do presente trabalho, bem como seus principais instrumentos de coletas de dados.

A pesquisa foi realizada durante o período de 09 de agosto a 01 de outubro de 2004 e envolveu, principalmente, cinco das dezoito cidades abrangidas pela Região da AMUREL. São elas: Braço do Norte, Capivari de Baixo, Laguna, São Ludgero e Tubarão. Nestas cidades foram realizadas três entrevistas e foram enviados questionários para 48 empresas com mais de 50 empregados em seu quadro.

Foram selecionadas empresas com este número de funcionários por três motivos principais:

- Empresas com maior número de funcionários são mais suscetíveis a problemas com a administração de recursos humanos e, conseqüentemente, necessitam de contratação de mão-de-obra especializada neste assunto.
- A pesquisa tinha a pretensão de vislumbrar as empresas de médio e grande porte e, usando como parâmetro o número de empregados, segundo a legislação básica das micro e pequenas empresas, disponível no site do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), uma empresa comercial com até 49 empregados é considerada de pequeno porte, já com 50 empregados é uma empresa de médio porte. Mas uma empresa industrial com 50

empregados é considerada de pequeno porte. Neste caso, o número de 50 empregados se enquadraria no exemplo anterior.

- Para limitar o universo de pesquisa. Segundo dados do IBGE e conforme tabela em anexo (Tabela 04), o número de empresas com mais de 50 empregados, no Brasil, chega a 1,2 % do total de empresas. Em Santa Catarina (Tabela 05), essa porcentagem chega a 1,13% do total de empresas do estado.

Estes números estão disponíveis para análise junto ao IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – e são dados de 2001. Para estudo dessas empresas na Região não foram encontrados dados precisos ou já tabulados, portanto foi realizado na forma de comparação com os números do País e do Estado.

Como foi apresentado, no país o número de empresas com mais de 50 empregados chega a 1,2% do número total de empresas e no Estado a 1,13% do total. O Estado tem uma defasagem porcentual de 5,83%. Aplicando esta diferença entre o país e o estado, para o estado e a região, chega-se a 1,06%. Portanto, por comparação, o número de empresas com mais de 50 empregados na Região da AMUREL é de 1,06% do número total de empresas (14.118), chegando-se a 150 empresas (ou unidades locais).

Além destes dados, para se efetivar a pesquisa na Região, foram utilizados os questionários e as entrevistas.

4.2.1.2.1 Questionários

O questionário originalmente organizado possuía 13 questões, podendo ser visualizado anexo (Apêndice A). Após realizado um pré-teste com 4 pessoas, foram mudadas algumas perguntas que englobavam mais de uma resposta ou possuíam dúvidas. Estas são as questões alteradas:

Questão 01) Alteração de questão aberta para fechada, facilitando a tabulação.

Questão 02) Alteração no conteúdo das classes de respostas.

Questão 04) Divisão da questão em outras três.

Questão 05) Divisão em outras duas, transformando uma questão aberta em uma fechada e outra aberta. Além de inclusão de uma terceira questão ligada às outras duas.

Questão 07) Alteração na grafia da questão.

Questões 10 e 11) União das duas em uma única questão.

Além destas alterações, foi incluída uma última questão aberta e realizado uma mudança no leiaute do questionário.

O questionário definitivo ficou constituído por vinte perguntas distribuídas em quatro blocos de assuntos distintos:

- Bloco 01 - sobre a sua empresa;
- Bloco 02 - sobre a área de Recursos Humanos (RH);
- Bloco 03 - sobre a contratação de serviços terceirizados de RH;
- Bloco 04 - sobre a atuação de RH.

Os questionários foram enviados pessoalmente e por *email*, utilizando-se geralmente do contato pessoal e profissional do pesquisador. A maioria das empresas aceitou colaborar, principalmente por ficar bem claro o caráter acadêmico dos questionários e o sigilo da pesquisa. Apenas três empresas das 48 pesquisadas não retomaram os questionários. Porém, uma dificuldade que realmente foi encontrada foi a quantidade de não-respostas às perguntas relacionadas com informações monetárias, como os gastos da área de recursos humanos, questão 12 do questionário, encontrado em anexo (Apêndice B) e o valor investido mensalmente na contratação de serviços terceirizados em RH, questão 16 do mesmo questionário.

4.2.1.2.2 Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas com:

- um dirigente de uma das empresas para qual o questionário foi enviado;
- uma gerente de recursos humanos de uma das empresas cujo questionário foi também enviado e
- uma profissional de recursos humanos, graduada na área de Psicologia, que presta serviços para duas das empresas pesquisadas com o questionário e já foi proprietária de uma empresa de consultoria em recursos humanos na referida região.

A primeira entrevista foi essencial num primeiro momento da pesquisa, na parte exploratória da mesma, quando se estava delimitando o universo de pesquisa, as outras duas entrevistas foram de grande valia para o trabalho como um todo, pois responderam perguntas como: “O mercado aceita este tipo de serviço?” ou: “Quais as qualidades necessárias para se bem administrar os recursos humanos de uma empresa?”.

4.2.1.3 Consumidores

Como já foi visto anteriormente, os possíveis consumidores da consultoria de recursos humanos são todas as empresas que necessitem realizar algum trabalho concernente à administração de recursos humanos, seja ela micro empresa, empresa de pequeno, médio ou grande porte. Para fins metodológicos e por limitadores temporais e geográficos, a pesquisa levantou dados a respeito das empresas da região com mais de 50 empregados, limitando, assim, o universo de estudo.

Com base na pesquisa secundária realizada e vista anteriormente, aliada ao levantamento de dados realizado pela análise dos instrumentos de coleta de dados utilizados,

pode-se traçar o perfil sócio-econômico dos possíveis consumidores do produto da consultoria de recursos humanos.

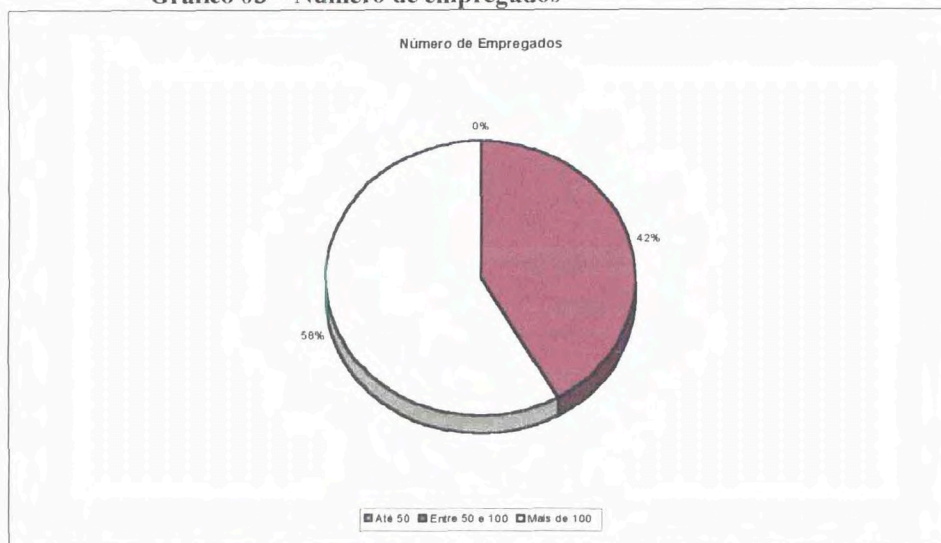
O primeiro aspecto no qual pode ser baseado o perfil sócio-econômico é o porte da empresa.

Segundo o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, visualizado em anexo, que corrigiu os limites para conceituar micro e pequena empresa, microempresas são aquelas cujo faturamento bruto anual não ultrapassa R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos.) e empresa de pequeno porte é aquela que possui faturamento bruto anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos.) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Junto disso, o SEBRAE utiliza o critério de pessoal ocupado por empresa. Para serem consideradas microempresas, as organizações industriais precisam ter, no máximo, 19 empregados, já as organizações comerciais e de prestação de serviços, até 09 pessoas ocupadas.

Para uma empresa ser considerada de pequeno porte, ela deve ocupar, se indústria, de 20 a 99 pessoas, se for uma empresa comercial ou de prestação de serviços, ocupar entre 10 e 49 pessoas.

Estes dois quesitos estavam englobados no questionário, mas uma única questão já deixava claro que o público alvo não é de microempresas: a questão que perguntava sobre o número de funcionários da empresa conforme gráfico 03. Nesta questão, 58% das empresas responderam ter mais de 100 empregados, as outras 42% responderam ter entre 50 e 100 empregados, demonstrando claramente o objetivo do questionário.

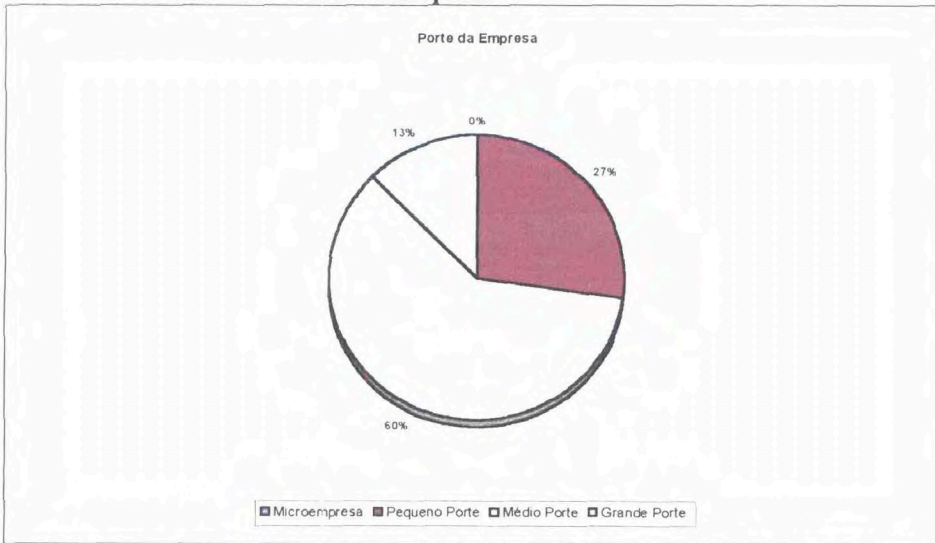
Gráfico 03 – Número de empregados

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

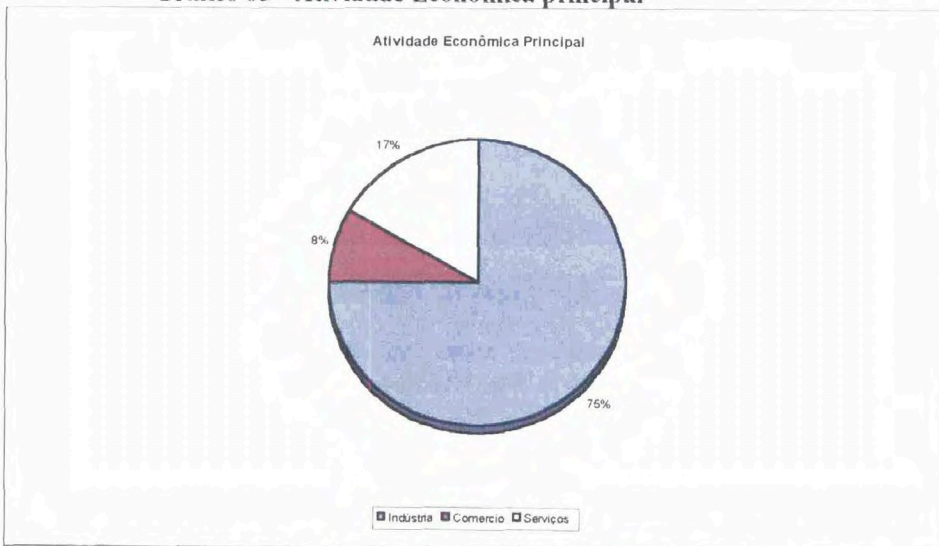
Para a questão do porte da empresa, foi descrito no próprio questionário o critério de divisão do Decreto de 31/03/2004. Como é possível notar no gráfico 04, nesta pergunta, a grande maioria das empresas está enquadrada como empresas de médio porte, totalizando 60% dos questionários, seguido por empresas de pequeno porte (27% do total) e empresas que se consideram de grande porte (13%).

Para fechar o ciclo de questões a respeito do perfil sócio-econômico das empresas, a primeira pergunta do questionário pretendia saber qual a atividade econômica das empresas respondentes. Nesta questão, visualizada no gráfico 05, três quartos da população são empresas industriais, 17% são prestadores de serviços e 8% apenas são empresas comerciais.

Portanto é possível definir o perfil dos consumidores da empresa de consultoria como sendo as indústrias de pequeno, médio ou grande porte com mais de 50 empregados.

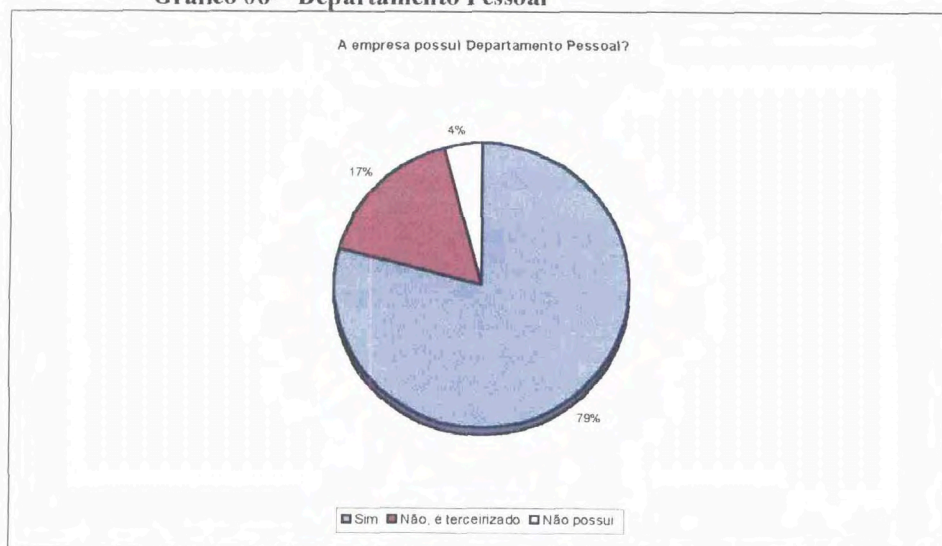
Gráfico 04 – Porte da Empresa

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Gráfico 05 - Atividade Econômica principal

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

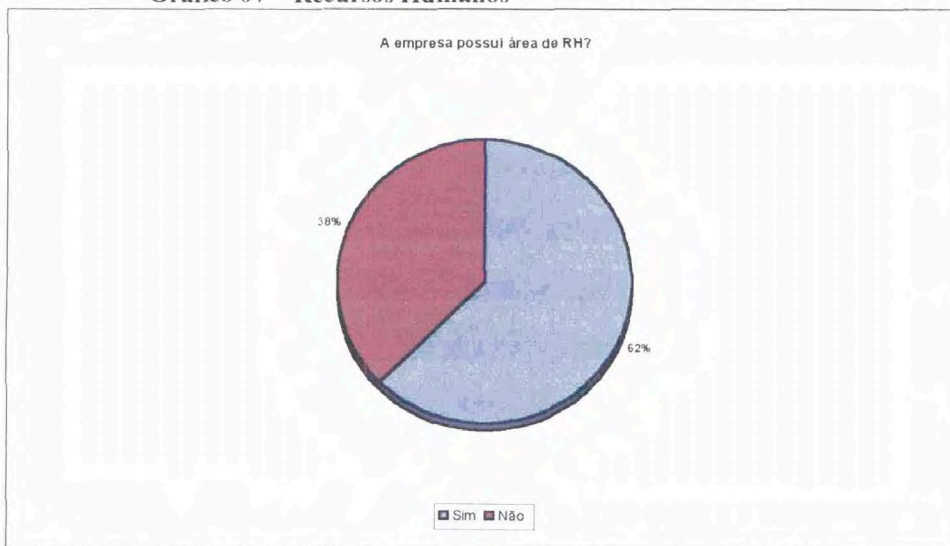
Na população pesquisada, conforme gráfico 06, quase 80% das empresas possuem departamento pessoal estruturado e apenas 17% delas terceirizam esta parte da empresa o que é analisado como um dado positivo, pois a empresa pode ser convencida a terceirizar este

Gráfico 06 – Departamento Pessoal

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

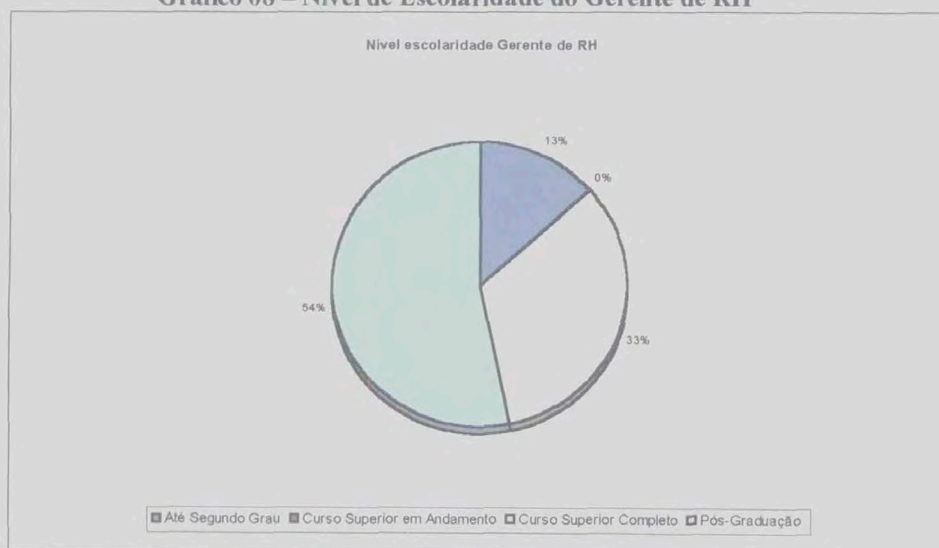
departamento, bem como a área de RH, como é visto na questão seguinte, visualizada no gráfico 07, que pergunta se a empresa possui uma área de RH. A maioria das empresas disse possuir com a ocorrência de 62% frente a 38% dizendo não possuir na empresa esta área. Realizando um cruzamento das questões, vê-se que das empresas que possuem um departamento de RH (30 no total), 60% delas (dezoito) disseram contratar serviços terceirizados em RH e o que é mais surpreendente, 12 destas 18 empresas que já contratam serviços terceirizados na área e possuem uma área de RH na empresa, disseram que pretendem contratar mais no futuro, o que corresponde a 70% das empresas que já contratam empresas terceirizadas e já possuem uma área de RH.

A partir do momento que as empresas responderam que possuem uma área de RH estruturada, as perguntas 6 a 12 são voltadas só para elas, caso as empresas não possuíssem uma área de RH, deveriam seguir direto à questão 13.

Gráfico 07 – Recursos Humanos

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Das empresas que responderam possuir uma área de RH, foi perguntado qual o nível de escolaridade do gerente de RH, conforme gráfico 08. Das 30 empresas, 87% dos seus gerentes possuem curso superior completo ou pós-graduação, esta resposta possui um ponto positivo para se viabilizar o projeto pois este gerente esclarecido pode ajudar a empresa a contratar outros serviços que a área já existente não teria estrutura para realizar, além de trazer um ponto negativo, pois este mesmo gerente pode entender que sua carreira está em risco quando a sua empresa contrata mão-de-obra terceirizada. Por outro lado, numa minoria das empresas (13%), os gerentes possuem apenas segundo grau completo, característica encontrada apenas em quatro empresas, todas elas com características de administração familiar, em que membros da família do proprietário gerenciam esta área.

Gráfico 08 – Nível de Escolaridade do Gerente de RH

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Para as empresas cujo gerente diz possuir curso superior, foi perguntado em que área é esta qualificação. Conforme quadro 02, a maior parte dos gerentes de recursos humanos são

Área	Ocorrência	% de Ocorrência
Administração	9	37,50%
Direito	2	8,33%
Economia	1	4,17%
Psicologia	11	45,83%
Serviço Social	1	4,17%
Total	24	100,00%

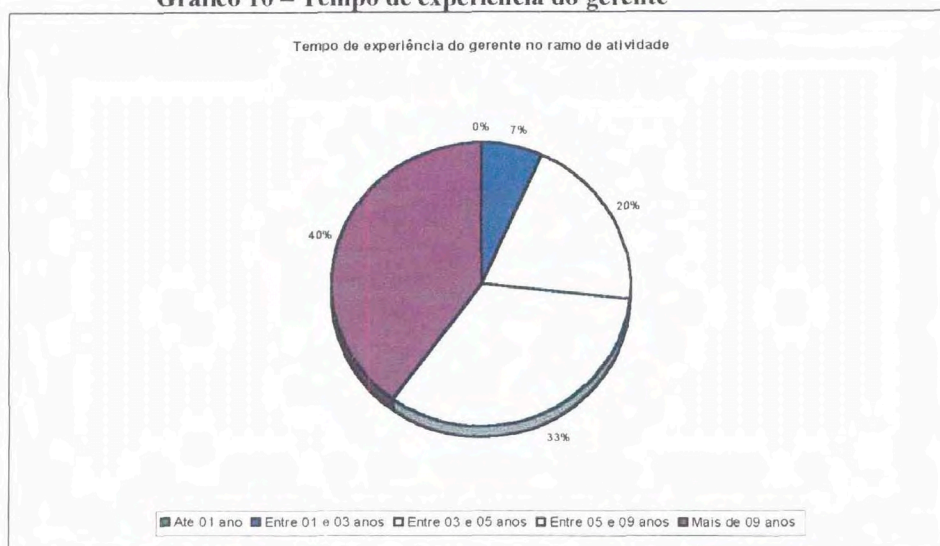
Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

formados em Psicologia, correspondendo a pouco mais de 45% dos 24 gerentes que responderam a esta pergunta, em segundo lugar vem Administração com 37,5% das respostas. Estes dois cursos unidos formam a base para a administração de recursos humanos. O que vem demonstrar a boa estrutura desta área nas empresas da Região.

A variável “tempo de experiência dos gerentes na área” mostrada no gráfico 10, diz que mais de 70% dos gerentes de RH da Região da Amurel possuem mais de 05 anos de experiência no ramo de atividade. A grande fatia diz possuir mais de 09 anos de experiência no ramo de atividade (40% do total). Este é o principal ponto negativo mostrado pela pesquisa, pois

a experiência direta com o ramo de atividade dos sócios da empresa de consultoria em estudo é muito pequena comparada a este último dado, o que pode dificultar a entrada e o reconhecimento da empresa no mercado.

Gráfico 10 – Tempo de experiência do gerente

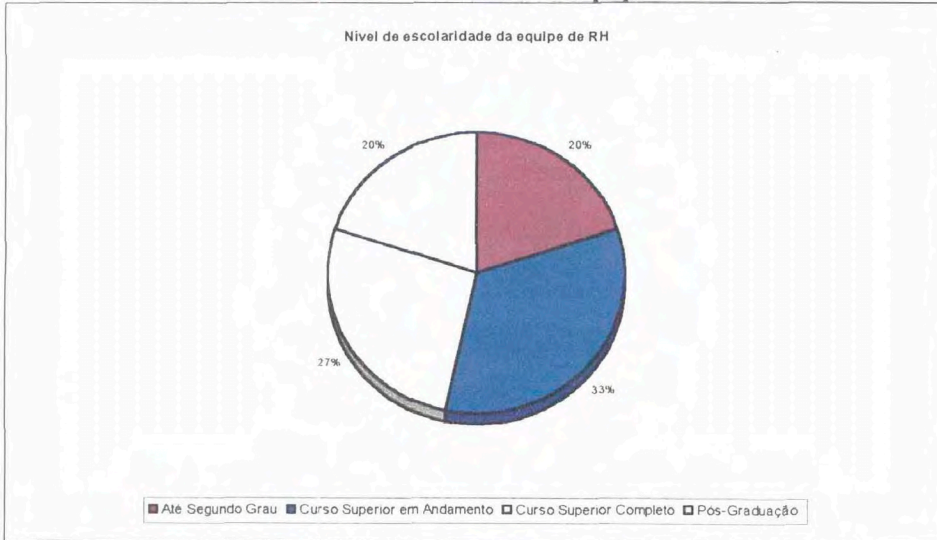


Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Pode-se perceber que as empresas estão bem estruturadas na área de recursos humanos por outro motivo, conforme visto no quadro 03 anexo. Este quadro mostra que o número de funcionários médio da área é de 3,81 por empresa. Os funcionários da área também apresentaram boa qualificação, conforme gráfico 11, com sua maioria realizando curso superior ou já formados, este número chega a 60 % do total, outros 20% possuem pós-graduação, devido principalmente ao alto índice de gerentes pós-graduados, o que elevou o nível da equipe; os outros 20% apresentam apenas segundo grau completo.

As duas últimas questões referentes à área de recursos humanos da empresa dizem respeito à principal atividade exercida pela área além dos gastos da empresa em cada campo específico.

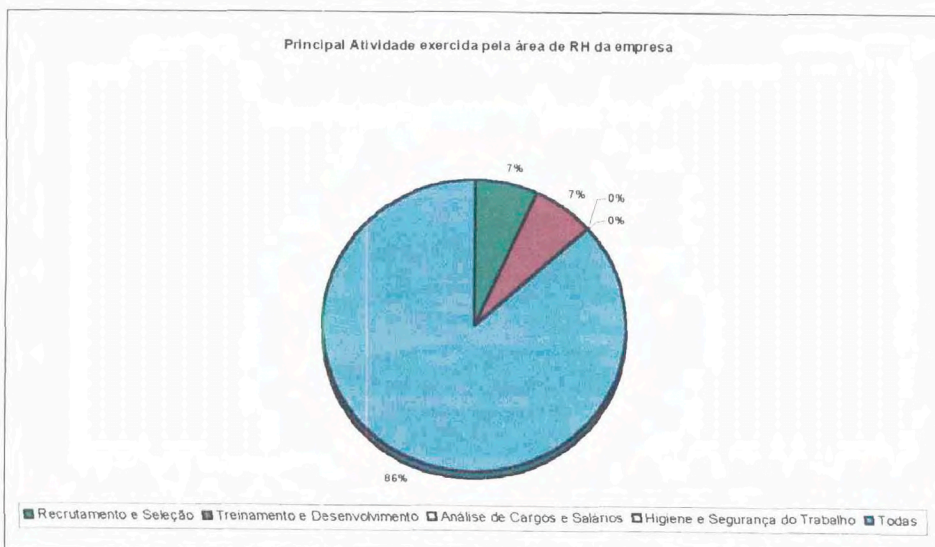
Gráfico 11 – Nível de escolaridade da equipe de RH



Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

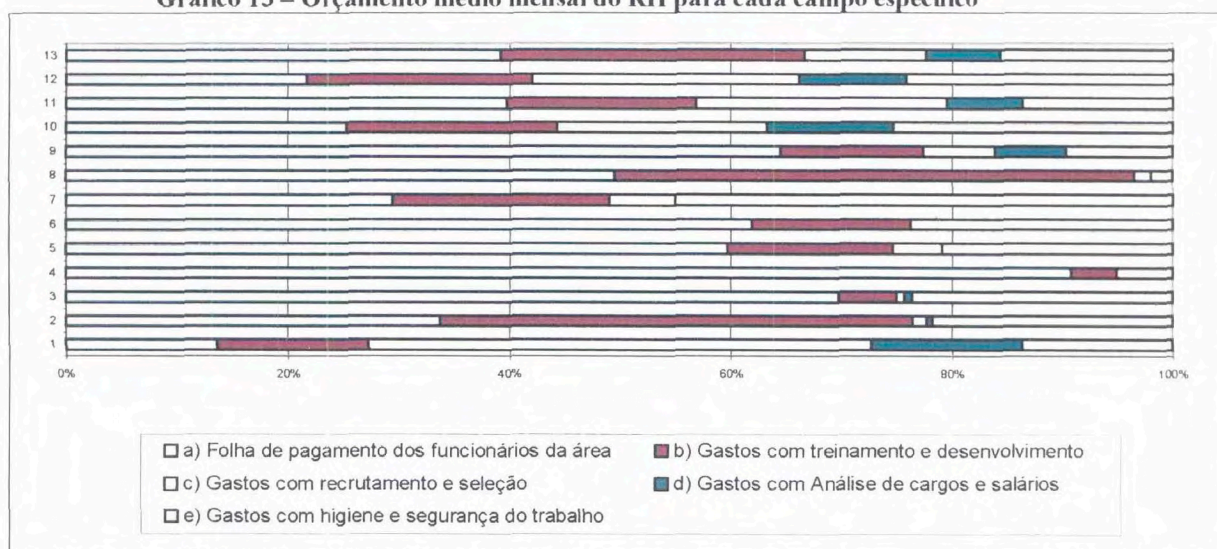
Quanto a principal atividade exercida pela área de RH das empresas, conforme gráfico 12, pode-se observar que a grande maioria opera em todas as atividades com a mesma intensidade, o que vem demonstrar a falta de foco das empresas. Esta questão demonstra, juntamente com outras respostas dadas, que a empresa de consultoria pode vir a prestar um serviço excelente onde alguns campos da área de RH das empresas falham.

Gráfico 12 – Principal Atividade da área de RH da empresa



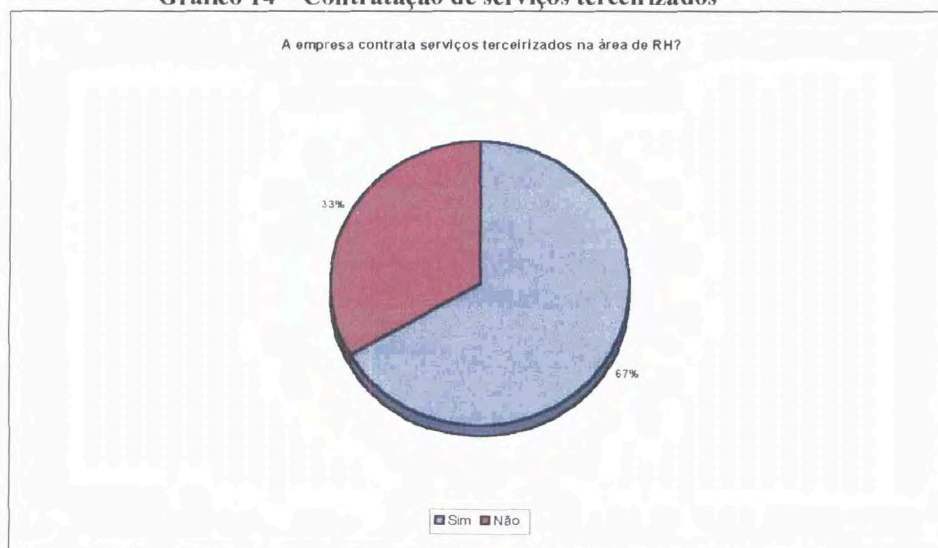
Quanto aos gastos médios mensais, de acordo com quadro 04 anexo e demonstrado visualmente no gráfico 13, as empresas investem, principalmente, nos salários da equipe de RH. Por empresa é gasto, em média, quase R\$ 7.000,00 (sete mil reais) mensais com folha de pagamento dos funcionários da área, um investimento elevado. Esta variável demonstra, mais uma vez, que pode ser muito mais econômico, para as empresas, a contratação de serviços terceirizados na área. Este valor será utilizado como parâmetro novamente quando forem analisados os aspectos financeiros do negócio.

Gráfico 13 – Orçamento médio mensal do RH para cada campo específico



Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

O próximo bloco de questões de avaliação do público-alvo do negócio diz respeito àquelas empresas que já contratam mão-de-obra especializada em recursos humanos. A pergunta de número treze, com sua resposta visualizada no gráfico 14, precede este bloco, perguntando se a empresa contrata ou não este tipo de serviço. Como foi visto, quase 70% das empresas contratam este serviço, correspondendo a 32 empresas.

Gráfico 14 – Contratação de serviços terceirizados

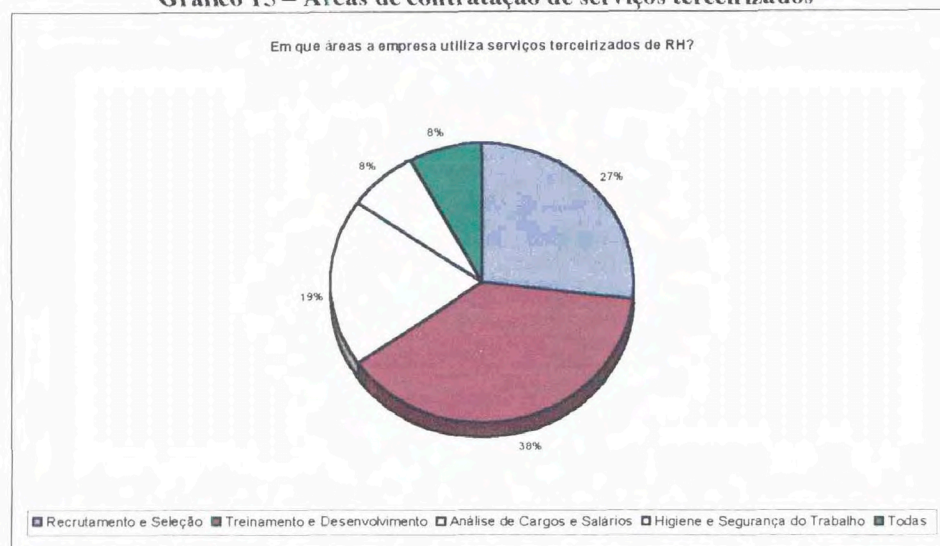
Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

As empresas disseram contratar este tipo de serviço já há um bom tempo. Quando perguntadas há quanto tempo contratavam, a resposta dada foi em média, 4 anos e 10 meses, pode-se observar a resposta de cada empresa, bem como a média no quadro 05 em anexo. Assim, pode-se observar que possuem uma certa experiência neste trabalho, possibilitando a estas empresas formular uma visão crítica deste tipo de serviço, fato este que foi colocado como crucial por muitos gestores de RH com os quais foi conversado antes de aplicar os questionários. Muitos disseram estar descontentes com os serviços prestados em recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, na Região.

Junto a este dado, pode-se observar que dentre as áreas específicas de recursos humanos, a contratação de serviços terceirizados é mais utilizada para se realizar treinamento e desenvolver o pessoal das empresas. Este dado pode ser observado no gráfico 15. De acordo com a pesquisa realizada, as atividades referentes a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e análise de cargos e salários, quando analisadas em conjunto, respondem por quase 85% das contratações de serviços terceirizados de RH das empresas da região, mais um

dado positivo para a empresa em análise, pois é justamente nestas áreas específicas que a empresa pretende atuar.

Gráfico 15 – Áreas de contratação de serviços terceirizados



Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

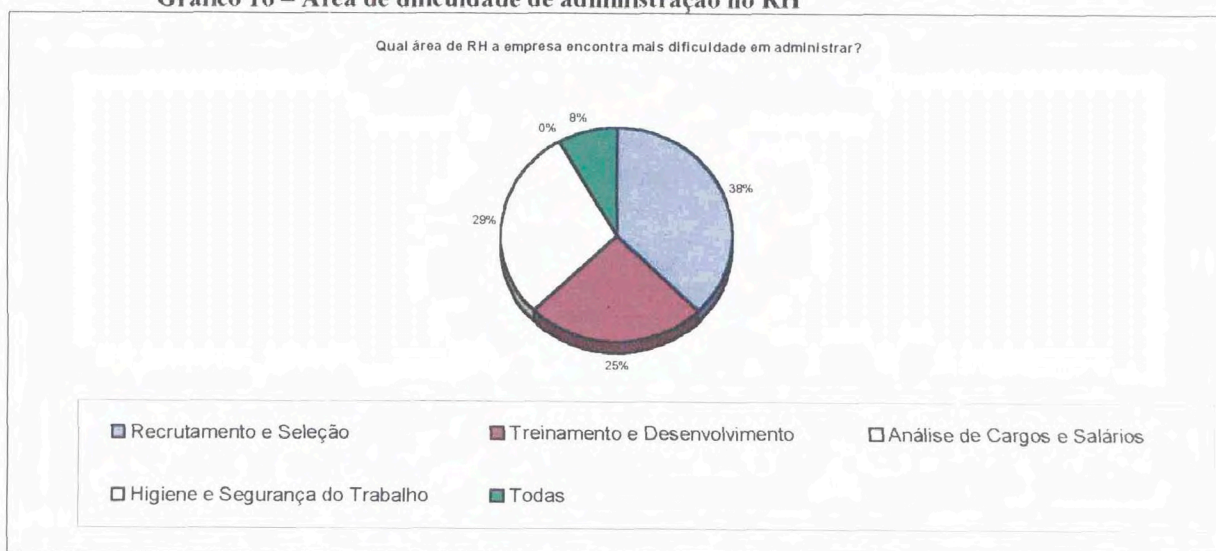
Quando perguntado para estas empresas o valor do investimento médio mensal neste tipo de serviço, a resposta variou entre R\$ 300,00 e R\$ 1.600,00, ficando numa média de R\$ 1.050,00, outro dado importantíssimo para construção do preço praticado pela futura empresa de consultoria e, conseqüentemente, para análise financeira da mesma. Os dados e as respostas das empresas estão demonstrados no quadro 06 em anexo.

O último bloco de perguntas, englobava todas as empresas respondentes do questionário e procurava saber um pouco mais sobre a visão do gerente (da área ou da empresa) a respeito da atuação da área de recursos humanos na Região e na empresa.

A primeira pergunta deste bloco, questão 17, pode ser visualizada na forma do gráfico 16 e questiona sobre a principal dificuldade na administração de recursos humanos das empresas. A principal dificuldade encontrada relaciona-se ao recrutamento e seleção das empresas, com a ocorrência de 38% das respostas para este campo. Dessa maneira é possível notar que esta é uma

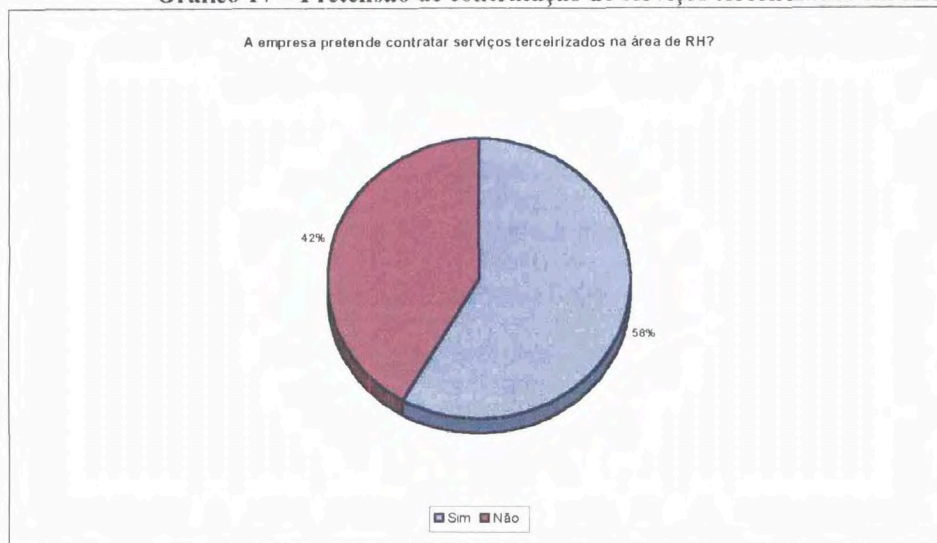
grande necessidade da Região. Uma das entrevistadas, que já trabalhou e ainda trabalha como prestadora de serviços terceirizados de recursos humanos, revelou ser esta a principal súplica das empresas e um campo que é inexplorado ou mal explorado, como visto anteriormente. As respostas dadas revelam ainda que, além de recrutamento e seleção, a dificuldade em administrar os recursos humanos existe também na análise de cargos e salários das organizações, totalizando 29% das respostas dadas.

Gráfico 16 – Área de dificuldade de administração no RH



Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Nas duas últimas questões fechadas do questionário, os prováveis consumidores da empresa de consultoria revelaram achar importante o trabalho realizado por profissionais de RH, nesta pergunta todos responderam ser importante este trabalho. Na questão seguinte, quando perguntados sobre a intenção de contratarem serviços terceirizados no futuro, a maioria (58%) revelou ter esta intenção, conforme gráfico 17.

Gráfico 17 – Pretensão de contratação de serviços terceirizados em RH

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Porém a resposta mais reveladora é a última. Quando perguntados sobre a disposição de investimento na contratação de serviços terceirizados em RH, a resposta média das empresas foi de R\$ 2.050,00. Este valor está muito abaixo da média de folha de pagamento dos profissionais da área de RH das empresas e acima dos gastos atuais das empresas (R\$ 1.050,00), ver quadro 07.

Quadro 07 - Disposição de investimento na contratação de serviços terceirizados na área de RH	
Empresa	Investimento
1	R\$3.000,00
2	R\$5.000,00
3	R\$1.000,00
4	R\$2.000,00
5	R\$600,00
6	R\$1.000,00
7	R\$3.000,00
8	R\$1.500,00
9	R\$2.000,00
10	R\$1.500,00
11	R\$1.000,00
12	R\$3.000,00
Média	2050,00

Estas questões, analisadas em conjunto e de forma cruzada revelam que as empresas da Região possuem disponibilidade de recursos para investirem em serviços de qualidade, bastando apresentar-lhes profissionais qualificados e suficientemente confiáveis para realizá-los.

Em resumo, os consumidores da empresa de consultoria, já analisados os seus perfis sócio-econômicos, são aquelas empresas que possuem ou não um RH estruturado e pretendem contratar um serviço de qualidade no mercado para que se tornem parceiros das organizações, diagnosticando claramente a área da empresa e propondo soluções eficientes, rápidas a um preço justo. Estas empresas necessitam, principalmente de parceiros provedores de mão-de-obra e construtores de ambientes saudáveis por meio de aplicação e manutenção das pessoas.

Estes consumidores reconhecem a importância do trabalho especializado em recursos humanos e, mais importante que isso, reconhecem seu valor. Mostrando, dessa maneira, que o mercado apresenta espaço para empresas profissionais e bem estruturadas que venham prestar este serviço.

4.2.1.4 Fornecedores

Os possíveis fornecedores da empresa de consultoria seriam aquelas empresas que já realizam trabalhos técnicos de recursos humanos na Região. A empresa, após realizado o diagnóstico das práticas de recursos humanos das empresas contratantes, podem propor a contratação de mais mão-de-obra, por exemplo. Dessa maneira, a empresa pode realizar este serviço ou contratar empresas focadas nele, como o CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola.

Além deste tipo de fornecedor, podem ser contratados psicólogos para realizarem diagnósticos das empresas junto aos sócios ou ainda para realizarem recrutamento.

Outros possíveis fornecedores seriam empresas de publicidade para se recrutar mão-de-obra, empresas que realizem treinamentos e eventos, como a SETE, situada em Tubarão.

É importante ressaltar que antes da realização de qualquer atividade junto às empresas, seus gerentes serão consultados e comunicados dos custos envolvidos no processo de contratação de uma terceira empresa para realizar qualquer outro serviço concernente à eficiente realização do projeto. Esta questão será totalmente vista na análise financeira da empresa.

4.2.1.5 Concorrentes

A concorrência direta, para o tipo de empresa que se pretende instalar, inexistente na Região, o que existe hoje são pessoas físicas (psicólogos e administradores) que prestam este tipo de serviço para as empresas, mas nenhuma empresa constituída, com uma estrutura de profissionais montada.

O que é possível relacionar a respeito de concorrência indireta são as empresas prestadoras de serviços de recrutamento e seleção, além das empresas de treinamento. Um exemplo deste tipo são as empresas já citadas como possíveis fornecedoras.

Neste caso, a diferença entre concorrentes e fornecedores de serviços seria uma questão de definição de cada empresa. As empresas citadas são prestadores de serviços de recrutamento, seleção e outros. A empresa que se deseja constituir tem como foco a parceria entre empresas e empresa de consultoria, tendo como principal produto, a realização de um diagnóstico da área de RH das empresas.

Um outro aspecto que pode ser analisado quando se faz referência à concorrência, diz respeito ao que foi citado no início do trabalho. As empresas de consultoria, para serem caracterizadas como concorrentes, não precisam, necessariamente, estarem numa mesma região geográfica. Neste caso, podem ser citadas como concorrentes quaisquer empresas de consultoria

de recursos humanos do Estado, como a empresa controlada por duas psicólogas chamada Assertiva, com sede em Florianópolis, ou até nacionais como *Hay Group* e outras.

O principal diferencial entre estas empresas e a empresa de consultoria que se pretende implantar, no entanto, é o fato dos sócios da futura empresa conhecerem bem o mercado e possuírem uma rede de relacionamentos na Região, fator crucial para aceitação da empresa, como será visto quando abordado o tópico “Promoção”.

4.2.2 Preço

A variável “preço” está intimamente ligada com os quatro I’s dos serviços e além disso depende do que Nickels & Wood (1999 p. 205) chamaram de julgamento de qualidade do serviço. Para os autores, a compra de bens distingue-se por possuir características de busca, já os serviços possuem características de experiência, ou seja, o produto é avaliado somente após a compra. Problema maior encontra-se nos chamados serviços puros, os quais possuem, de acordo com os autores, maior intangibilidade que outros tipos de bens e serviços (Gráfico 01), é o caso da Consultoria de RH. Este tipo de serviço possui características de confiança, que são aquelas que o consumidor não pode avaliar com facilidade mesmo após a compra e consumo. Dessa maneira, quando a empresa recebe um diagnóstico da consultoria, aquela deve confiar nesta e na promessa de um trabalho bem feito. Ao encontro disto, na ausência de características tangíveis, ainda segundo os autores, os consumidores de serviço baseiam-se mais em informações de marketing e de propaganda boca-a-boca e outros fatores, fato que será mais explorado adiante, quando analisadas as ferramentas de marketing que serão utilizadas pela consultoria de RH.

Desta maneira, a definição do preço a ser praticado pela consultoria precisa estar baseada em vários aspectos distintos: valor do produto, qualidade sentida pelo cliente, confiança dos clientes nos prestadores de serviço (seja nos consultores, nos instrutores contratados pela

consultoria ou nos recrutadores contratados pela consultoria), benefício demonstrado no produto e custo do produto.

Os custos do produto englobam, entre outros, gastos com anúncios no caso de recrutamento, gastos com instrutores no caso de treinamento, gastos com combustível para deslocamento dos consultores, depreciação dos equipamentos utilizados para realização dos serviços prestados e gastos com materiais utilizados.

Para se determinar o preço do produto, foram utilizados os dados obtidos no questionário, além do conceito de Hora Técnica desenvolvido pelo Conselho Regional de Administração e conforme Resolução Normativa CRA/SC nº 091/2002 de 28 de setembro de 2002 (em anexo).

Baseando-se no questionário, quando foi perguntado aos gerentes de recursos humanos e aos dirigentes das empresas a respeito de quanto estariam disposto a gastar com a contratação de serviços terceirizados em recursos humanos, as respostas dadas se situaram na média dos R\$ 2.050,00 (Dois mil e cinquenta reais), e os gastos atuais com este tipo de contratação ficaram, em média, R\$ 1.050,00 (Mil e quinhentos reais). Logo, o preço cobrado deve ficar entre estes dois valores.

Baseando-se no conceito de Hora Técnica e sabendo que ela vale o equivalente a R\$ 35,00 (Trinta e cinco reais), é possível se chegar ao preço do produto por uma conta simples: supõe-se um exemplo onde a empresa precisar realizar um diagnóstico da área de recursos humanos existente na empresa contratante do serviço, sendo necessário, para isso, duas visitas semanais de quatro horas diárias cada visita, durante um mês: 4 (quatro) horas, multiplicado por 2 (dois) dias e multiplicado por 4 (quatro) semanas, chega-se a um total de 32 horas num mês. Multiplicando-se essas 32 (trinta e duas) horas pelo valor da hora técnica, chega-se ao valor total de R\$ 1.120. A este valor é acrescentado o equivalente a duas HT por dia, conforme norma,

referente às custas com transporte e alimentação dos prestadores de serviço, caso estes precisem se deslocar do local da empresa até o local de prestação do serviço, totalizando R\$ 560,00 (Quinhentos e sessenta reais). Portanto, o valor cobrado pela prestação do serviço será de R\$1.680,00 (Mil, seiscentos e oitenta reais). Variando conforme o tipo do serviço prestado e a quantidade de horas trabalhadas pela empresa.

4.2.3 Promoção

Para promover a empresa, os sócios utilizarão o conhecimento do mercado e a rede de relacionamento dos mesmos para vender o produto. Como foi dito, dois dos sócios trabalham em constante contato com as empresas da Região e seus sócios, desta maneira, possuem um conhecimento prévio e necessário das principais dificuldades na administração destas empresas.

4.2.3.1 Política de Vendas

Para a realização da venda do produto, os sócios buscarão identificar as empresas por meio de análise documental ou questionários enviados às empresas, além de utilizarem alguns dados do presente trabalho para pesquisa secundária.

Após análise dos dados, os sócios entrarão em contato, via telefone ou *email* para agendamento de uma visita à empresa para exposição do produto.

É importante lembrar que o fato dos sócios possuírem uma rede de relacionamentos na Região facilita a entrada da empresa no mercado, além de tornarem mais acessíveis os gerentes das empresas e os gerentes de RH das mesmas.

Além deste esforço pessoal de vendas, a empresa pode realizar algum evento em grupo, como palestras motivacionais ou grupos de discussão, em várias cidades da Região para reunir os empresários e gerentes locais para, além do evento, divulgar a empresa e o produto.

4.2.3.2 Material de Vendas

A primeira providência a ser tomada, é a construção de um *site* na internet para exibição da empresa e de seu portfólio de produtos, além de apresentação da equipe, experiências, trabalhos realizados, artigos publicados e currículo dos profissionais da empresa. Este *site* pode funcionar também como portal de contratação, grupos de trabalho, instrumento de trabalho e outros.

O principal material de vendas deste tipo de empresa é o conhecimento adquirido por meio dos profissionais prestadores de serviços da empresa, além da habilidade negocial dos profissionais, portanto, materiais de vendas são mais conhecidos como ferramentas de apresentação, como *notebooks*, retroprojetores, *flip-charts* e outros.

A empresa e seu ambiente já foram contemplados pelas análises realizadas anteriormente. Pelo que foi analisado e revisto, até aqui, é observada a viabilidade do negócio por três motivos principais:

- A empresa, caso seja instalada, não possuirá nenhum concorrente direto na região geográfica previamente delimitada;
- A região necessita deste tipo de serviço, como visto nas respostas dadas aos questionários;
- A qualidade do produto oferecido pelas empresas prestadoras de serviços existentes é considerada baixa pelas empresas pesquisadas e pelos entrevistados.

Desta maneira, faz-se necessário a realização da análise jurídico-financeira da empresa para se encerrar a viabilidade da empresa.

4.3 Planejamento jurídico-financeiro

Para a constituição da empresa, existem alguns dispositivos legais que devem ser observados e, além disto, deve ser realizada uma refinada análise dos dados financeiros futuros da empresa, para que não hajam surpresas nestes assuntos.

4.3.1 Aspectos jurídico-legais

A empresa que se pretende criar é uma prestadora de serviços de consultoria, situada na cidade de Laguna. Conforme lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996, art. 9º, inciso XIII, a empresa de consultoria não poderá ser optante pelo SIMPLES, desta maneira, incidirá outros tributos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) com base no lucro presumido, Contribuição para os programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins). Além destes tributos já citados, a empresa deverá recolher o ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de acordo com lei complementar nº 116, de 31 de julho de 2003, no valor de 5% sobre a receita bruta. Como é uma empresa que estará iniciando suas atividades, terá uma receita bruta anual muito pequena, como será demonstrado adiante, em torno de 43 mil reais anuais, gerando como tributos o equivalente a R\$ 543,41 (quinhentos e quarenta e três reais e quarenta e um centavos) mensais e como imposto de renda o equivalente a R\$ 241,92 (duzentos e quarenta e um reais e noventa e dois centavos) trimestralmente

Com relação à constituição jurídica, a empresa será uma sociedade limitada, formada por três integrantes, sendo que um deles exercerá as funções de administrador da sociedade.

4.3.2 Principais Gastos

Para constituição da empresa, os gastos iniciais seriam referentes às custas de documentação (em torno de R\$ 500,00), gastos para construção e manutenção de um *site* (em torno de R\$ 1.000,00), gastos referentes a materiais de propaganda, como cartões de visita, folderes, entre outros (em torno de R\$ 500,00), gastos de aquisição de equipamentos de informática (dois notebooks - R\$ 8.000,00) e provisão para capital de giro (R\$ 2.000,00), totalizando assim, como investimentos iniciais, R\$ 12.000,00 (Doze mil reais).

Como foi citado anteriormente, a empresa não pretende trabalhar com contratação de mão-de-obra no início de suas atividades, não constituindo, desta maneira, um custo para a empresa. Ainda na questão dos custos, é possível observar que a empresa inicialmente se instalará na residência de um dos sócios.

Estas duas questões reunidas transformam o estudo dos custos fixos da organização muito mais fáceis de se realizar, pois sem custos iniciais com folha de pagamento, só sobriam os gastos com energia elétrica, telefonia e custo de oportunidade de aluguel do espaço utilizado pela empresa, todos estes valores gerariam um custo fixo mensal de algo em torno de R\$ 500,00 (quinhentos reais).

Os gastos referentes a combustível para deslocamento ficariam a cargo dos prestadores de serviços na organização, como os prestadores são os sócios da empresa, as receitas referentes às horas técnicas cobradas das empresas seriam repassadas aos prestadores de serviço,

ou seja, os sócios da empresa de consultoria. Estes custos variáveis não necessitam estar incluídos no estudo da viabilidade financeira da empresa pois seriam automaticamente repassado ao valor do produto, uma vez que as empresas para as quais a Consultoria em RH prestaria o serviço estariam cientes que a distância entre a empresa e a prestadora de serviços transforma o deslocamento e o combustível para se chegar até lá num custo variável do produto.

4.3.3 Retorno sobre Investimento

Como os principais gastos já são conhecidos e o preço já foi definido, é possível realizar a análise do retorno sobre o investimento da empresa, para reconhecer se, de acordo com os aspectos financeiros, a empresa é viável.

Como a empresa pretende repassar para o preço do produto os custos com a prestação do serviço, esta análise não se faz necessária. Apenas a análise do investimento inicial e o tempo de reposição dos valores inicialmente investidos.

Para fins de análise, considera-se o investimento inicial do negócio o valor citado no item anterior: R\$ 12.000 (Doze mil reais)

Considerando que a empresa realizará um diagnóstico mensal e um trabalho de consultoria por mês, totalizando R\$ 3.360,00 (Três mil, trezentos e sessenta reais) no mês, a receita líquida no mês, descontados as despesas com vendas (combustível usado para deslocamentos e alimentação do prestador de serviços – 2 HT/dia) e os impostos incidentes, chega a pouco menos de R\$ 1.700,00.

Assim, com os dados do investimento inicial e os dados da receita líquida mensal, o retorno sobre o investimento será obtido apenas treze meses após o início das atividades da empresa, caso a empresa receba à vista todas as suas vendas. Se a empresa necessitar vender à prazo, de acordo com tabela de Fluxo de Caixa Projetado em anexo (Tabela 06), o retorno sobre o

investimento será obtido em dezoito meses de operações com a empresa. Dessa maneira, mais uma vez é demonstrando a viabilidade da empresa de consultoria.

4.3.4 Fluxo de caixa projetado

A Tabela 06 em anexo demonstra o fluxo de caixa projetado da empresa de consultoria para os anos de 2005 e 2006. Tomando como base o mês de janeiro de 2005, realiza-se o investimento inicial no mês anterior e iniciam-se as atividades no referido mês.

Com uma taxa de 3% ao mês sobre o investimento, é possível obter um retorno em pouco mais de um ano de atividades, pagando-se todas as despesas e custos de vendas, além de alavancar a empresa para os anos seguintes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A união de dois assuntos cada vez mais importantes na realidade das organizações (brasileiras, principalmente): a administração de recursos humanos como fator de competitividade e a forma de prestação de serviços de consultoria às empresas para efetivar a administração deste recurso. Estes dois assuntos permearam o trabalho todo. Foram nestes dois assuntos que se basearam as pesquisas.

Foi possível observar que é viável, sim, a abertura de uma empresa para prestar serviços de consultoria na área de RH na região da Amurel. Não só é possível, como é necessário, como foi demonstrado durante a apresentação deste trabalho. A região está se desenvolvendo e, junto com este desenvolvimento, surgem problemas em todas as empresas e em todas as áreas destas empresas, problemas estes que muitas vezes não estão dentro do foco de competências essenciais das empresas, que devem ser solucionados por especialistas em determinado tipo de problema .

Alguns problemas foram levantados, principalmente a dificuldade de algumas empresas e seus referentes dirigentes em reconhecerem que a administração de seu pessoal vai muito além do que sonham suas filosofias, passa por uma fase de reconhecimento de necessidades e chega até à administração eficiente e voltada para o ambiente profissional.

Algumas soluções e dados interessantes surgiram, como a mudança e surgimento de novos pólos empregadores na região e reconhecimento, por parte de vários dirigentes, da atuação da área de recursos humanos junto às empresas.

Entretanto, o que se deve ressaltar, é que os objetivos foram cumpridos. O perfil sócio-econômico da população foi levantado, bem como a análise de mercado da futura empresa foi realizada. Assim, a viabilidade de uma empresa de consultoria na região da Amurel foi

reconhecida. Além disto, o trabalho se mostrou eficiente naquilo que foi proposto no início, um guia, uma base para um empreendimento futuro.

6. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro. Campus, 1996.
- AMUREL. **População residente nos municípios**. Apresenta tabela mostrando números da região. Disponível em: <http://www.amurel.org.br/>. Acessado em 14/07/2004.
- BRASIL. Decreto nº 5028 de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.. **Lex: Portal Tributário, Legislação**. Disponível em : <http://www.portaltributario.com.br/legislacao/d5028.htm>, acessado em 15/10/2004.
- BRASIL. Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências. **Lex: Receita Federal, Legislação**. Disponível em : <http://www.receita.fazenda.gov.br>, acessado em 10/10/2004.
- BRASIL. Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. **Lex: Receita Federal, Legislação**. Disponível em : <http://www.receita.fazenda.gov.br>, acessado em 10/10/2004.
- CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis. Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**. Uma Abordagem Contingencial. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____ **Carreira e Competências Gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- _____ **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____ **Recursos Humanos**. Edição compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

- CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. Dispõe sobre Honorários Profissionais dos Administradores no Estado de Santa Catarina e da outras providências. Resolução Normativa CRA/sc nº 091/2002 de 28 de setembro de 2002. **Lex: CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. Honorários.** Disponível em: <http://www.crasc.org.br/index.php?pg=legis/honorarios.htm>. Acessado em 02 de outubro de 2004.
- CRAUMER, Martha. Outsourcing: It's Not Just About Cost Cutting. 22 de julho de 2002. **Harvard Business School.** Disponível em: <http://www.hbs.edu>. Acessado em 09/10/2004.
- CURY, Antonio. **Organizações e Métodos uma visão holística.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DECENZO, D. A.; ROBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC. 2001.
- DEGEN, Ronald Jean; **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.
- GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- GIRARDI, Danti. A transformação na área de Administração de Recursos Humanos. In: Encontro Catarinense dos gestores dos cursos de Graduação em Administração, 3. 2001, Chapecó. **A transformação na área de Administração de Recursos Humanos (resumo)**
- IBGE. **Economia.** Disponível em: www.ibge.gov.br. Acessado em 29/09/2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KUBR, Milan. **Management consulting : a guide to the profession.** Geneva: International Labour Office, 1977.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica.** 2 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. vol. 01.
- _____ **Pesquisa de marketing: execução e análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. vol. 02.

- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J.W. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing**. Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PINA, Vitor Manuel Dias Castro; **Inteligência Estratégica nos Negócios**. Atlas, 1994, v.1. p.100
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2001.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- QUINN, J. B. **Outsourcing innovation: the new engine of growth**. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 41, Summer, 2000.
- SEBRAE. **Estatuto das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acessado em: 29/08/2004.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SUL-SC. **Mapa**. Disponível em : <http://www.sul-sc.com.br/afolha/cidades/principalcid.htm>, Acessado em 06/10/2004.
- TACHIZAHA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEINBERG, Gerald M. **Consultoria : o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário antes do pré-teste

Este questionário destina-se ao levantamento de dados sobre as principais empresas da região da AMUREL, para estudo da viabilidade econômica de uma nova empresa cujo principal objetivo será o de prestar serviços na área de Recursos Humanos (RH). A sua ajuda é muito bem vinda, portanto pedimos para responder todas as perguntas com sinceridade. Informamos que este instrumento foi especialmente construído para a realização de um trabalho de conclusão de curso de Administração da UFSC.

Sobre a sua empresa:

1 - Atividade Econômica Principal: _____

2 - Número de funcionários:

- a. menos de 50.
- b. entre 50 e 100.
- c. entre 101 e 200.
- d. mais de 200.

3 – Porte da empresa:

- a. Microempresa (faturamento bruto anual até R\$ 433.755,14).
- b. Empresa de Pequeno Porte (faturamento bruto anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00).
- c. Empresa de Médio Porte.
- d. Empresa de Grande Porte.

4 – A empresa possui uma área específica de Recursos Humanos (RH)?

- a. Sim
- b. Não, pois toda a área de RH é terceirizada.
- c. Não, possui apenas uma área destinada às questões burocráticas e de relações trabalhistas.
- d. Não possui área destinada à RH e o Departamento Pessoal é terceirizado.

Se a empresa **não** possui uma área específica, passe para a questão número 10.

Se a empresa possui uma área de RH continue o questionário.

Sobre a área de Recursos Humanos (RH):

5 – O gerente da área de RH da sua empresa possui curso superior? Em caso de afirmação, favor citar a área.

- a. Não
- b. Sim. Qual? _____.

6 - Quantas pessoas trabalham na área de RH da sua empresa?

Resposta: _____.

7 – Qual a formação principal da maioria dos integrantes da equipe de RH?

- a. até Ensino Médio.
- b. Superior incompleto
- c. Superior
- d. Pós graduação

8 – Qual a principal atividade exercida pela área de RH da sua empresa?

- a. Recrutamento e Seleção
- b. Treinamento e Desenvolvimento
- c. Análise de Cargos e Salários
- d. Higiene e Segurança do Trabalho
- e. Todos os anteriores

9 – Qual o orçamento médio mensal destinado à área de RH da sua empresa para:

- a. Folha de pagamento dos funcionários da área? Resposta: _____.
- b. Gastos com Treinamento e Desenvolvimento? _____.
- c. Gastos com Recrutamento e Seleção? _____.
- d. Gastos com Análise de Cargos e Salários? _____.
- e. Gastos com Higiene e Segurança do Trabalho? _____.

Sobre a atuação de RH:

10 – Você vê, hoje, alguma dificuldade na Administração de RH da sua empresa?

- a. Sim
- b. Não

11 – Em caso afirmativo, assinale em qual área específica

- f. Recrutamento e Seleção
- g. Treinamento e Desenvolvimento
- h. Análise de Cargos e Salários
- i. Higiene e Segurança do Trabalho
- j. Todos os anteriores

12 – Na sua opinião, é importante para a empresa o trabalho realizado por profissionais de Recursos Humanos?

- a. Sim
- b. Não

13 – Você contrataria uma empresa especializada em RH para prestar serviços para a sua empresa?

- c. Sim
- d. Não

Apêndice B – QUESTIONÁRIO DEFINITIVO

Este questionário destina-se ao levantamento de dados sobre as principais empresas da AMUREL, para estudo da atuação da área de Recursos Humanos (RH) na região. A sua ajuda é muito importante e, desde já, agradecemos sua colaboração. Informamos que este instrumento foi especialmente constituído para a realização de um trabalho de conclusão do curso de Administração da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), deste modo

Sobre a sua empresa:

1 - Atividade Econômica e Principal Produto/Serviço:

- a. Indústria
- b. Comércio
- c. Serviços

Principal Produto/Serviço: _____

2 - Número de empregados:

- e. até 50 empregados.
- f. entre 50 e 100 empregados.
- g. mais de 100 empregados.

3 – Porte da empresa:

- e. Microempresa (faturamento bruto anual até R\$ 433.755,14).
- f. Empresa de Pequeno Porte (faturamento bruto anual entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00).
- g. Empresa de Médio Porte.
- h. Empresa de Grande Porte.

4 – A empresa possui um Departamento Pessoal (destinado às relações trabalhistas e questões burocráticas relacionadas aos empregados)?

- a. Sim.
- b. Não, o Departamento pessoal é terceirizado.
- c. Não possui.

5 – A empresa possui uma área específica para Recursos Humanos (RH)?

- a. Sim
- b. Não

Se a empresa possui uma área de RH, continue o questionário.

Se a empresa não possui uma área específica, passe para a questão número 13 (Pág 03).

Sobre a área de Recursos Humanos (RH):

6 – Qual o nível de escolaridade do(a) gerente de RH?

- c. Até o segundo grau completo.
- d. Curso Superior em andamento.
- e. Curso Superior completo.
- f. Pós-graduação

7 – Se o(a) gerente possui curso superior, informar a área:

Resposta: _____.

8 – Qual o tempo de experiência do(a) gerente nesta atividade?

- a. até 1 ano.
- b. entre 1 e 3 anos.
- c. entre 3 e 5 anos.
- d. entre 5 e 9 anos.
- e. mais de 9 anos.

9 - Quantas pessoas trabalham na área de RH da sua empresa?

Resposta: _____.

10 – Qual o nível de escolaridade da maioria dos integrantes da equipe de RH?

- a. Até segundo grau completo.
- b. Curso Superior em andamento.
- c. Curso Superior completo.
- d. Pós-graduação.

11 – Qual a principal atividade exercida pela área de RH da sua empresa?

- f. Recrutamento e Seleção
- g. Treinamento e Desenvolvimento
- h. Análise de Cargos e Salários
- i. Higiene e Segurança do Trabalho
- j. Todos os anteriores

12 – Qual o orçamento médio mensal destinado à área de RH da sua empresa para:

- a. Folha de pagamento dos funcionários da área? Resposta: _____.
- b. Gastos com Treinamento e Desenvolvimento? Resposta: _____.
- c. Gastos com Recrutamento e Seleção? Resposta: _____.
- d. Gastos com Análise de Cargos e Salários? Resposta: _____.
- e. Gastos com Higiene e Segurança do Trabalho? Resposta: _____.

13 – A empresa contrata serviços terceirizados na área de RH?

- a. Sim
- b. Não

Se a empresa contrata este tipo de serviço, continue o questionário.

Se a empresa não contrata este tipo de serviço, passe para a questão número 17.

Sobre a contratação de serviços terceirizados de RH:

14 – Há quanto tempo a empresa utiliza serviços terceirizados na área de RH?

Resposta: _____.

15 – Em que área(s) a empresa utiliza este serviço? (Assinalar mais de uma, se for o caso)

- a. Recrutamento e Seleção
- b. Treinamento e Desenvolvimento
- c. Análise de Cargos e Salários
- d. Higiene e Segurança do Trabalho
- e. Todos os anteriores

16 – Qual o investimento médio mensal neste tipo de serviço?

Resposta: _____.

Sobre a atuação de RH:

17 – Em qual área específica a sua empresa encontra mais dificuldade com relação à Administração de RH? (Assinale mais de uma, se for o caso)

- a. Recrutamento e Seleção
- b. Treinamento e Desenvolvimento
- c. Análise de Cargos e Salários
- d. Higiene e Segurança do Trabalho
- e. Todos os anteriores

18 – Na sua opinião, é importante para a empresa o trabalho realizado por profissionais de RH ?

- e. Sim
- f. Não

19 – A sua empresa pretende contratar serviços terceirizados especializados em RH?

- a. Sim
- b. Não

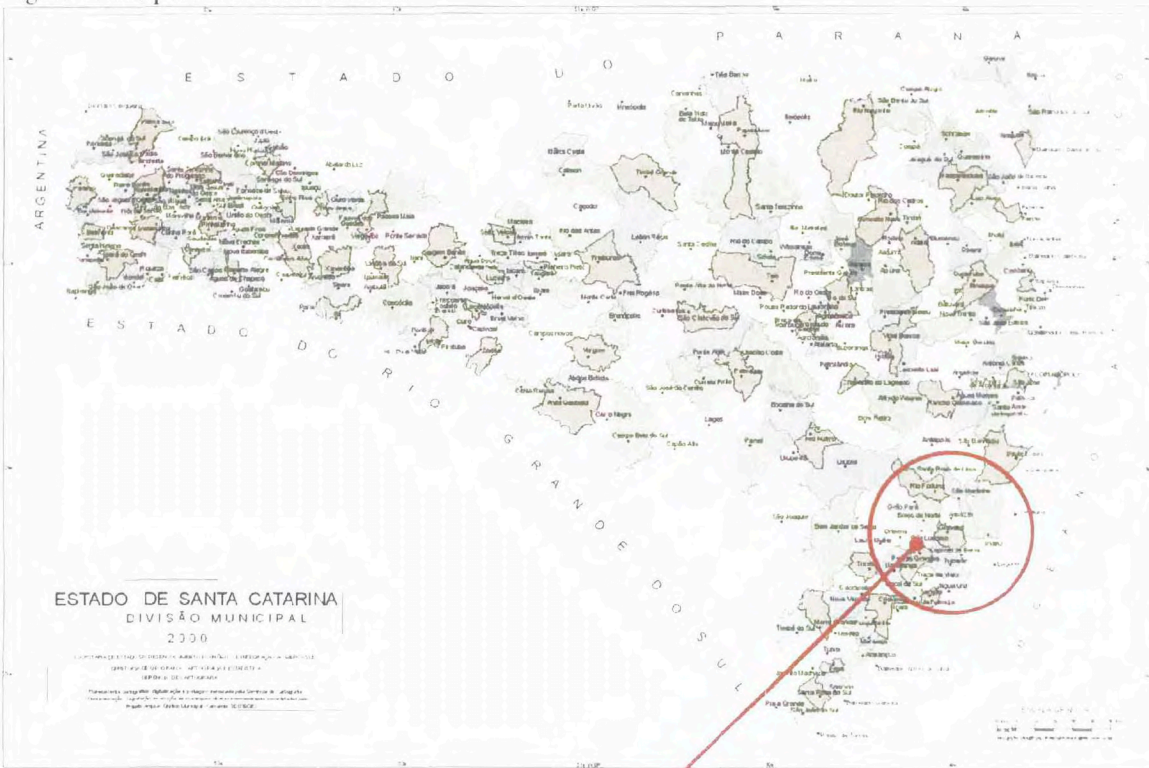
20 – Quanto a sua empresa estaria disposta a investir na contratação deste tipo de serviço?

Resposta: _____.

Obrigado por responder às perguntas até o fim. Esperamos não ter tomado muito seu tempo. Lembramos novamente que as informações aqui prestadas permanecerão em absoluto sigilo. Caso tenha algo a acrescentar, ou alguma crítica ou sugestão a fazer, utilize o verso das folhas.

ANEXOS

Figura 1: Mapa de Santa Catarina



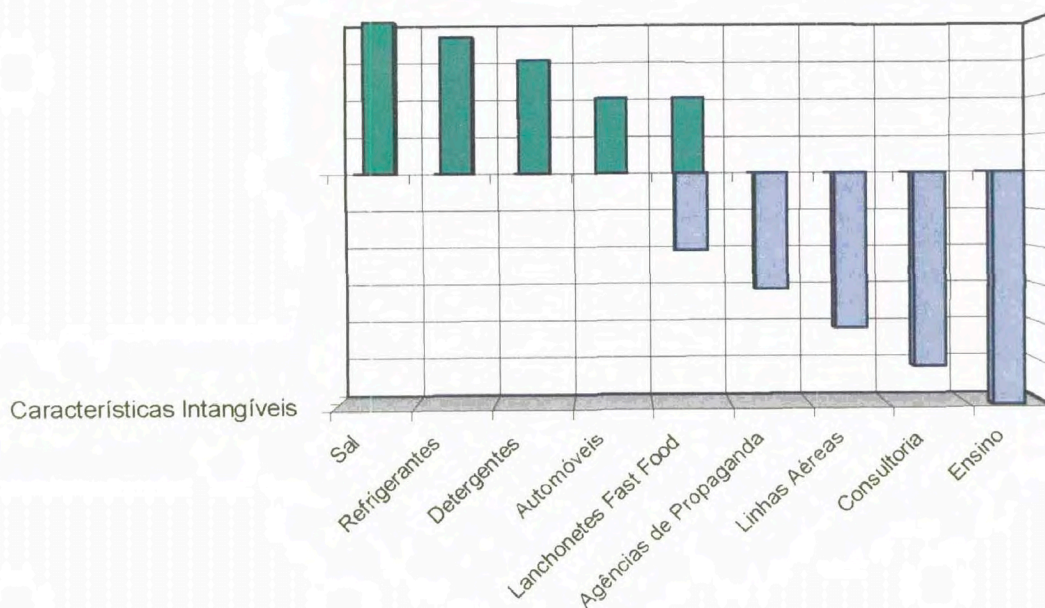
Fonte: Site Sul-SC

Figura 2: Mapa da Região da AMUREL



Fonte: Site Sul-SC

Gráfico 1 – Escala Contínua de bens e serviços



Fonte: NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing**. Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Em verde pode-se notar as características tangíveis dos principais produtos apresentados (sal, detergente, automóveis, e lanchonetes fast food) e em azul, nota-se as características intangíveis dos produtos (lanchonetes fast food, linhas aéreas, consultoria, etc...). O que se vê é a principal característica dos serviços: intangibilidade, mais especificamente notada na prática da consultoria, objetivo do estudo.

Quadro 01 - Area territorial dos municípios da Amurel

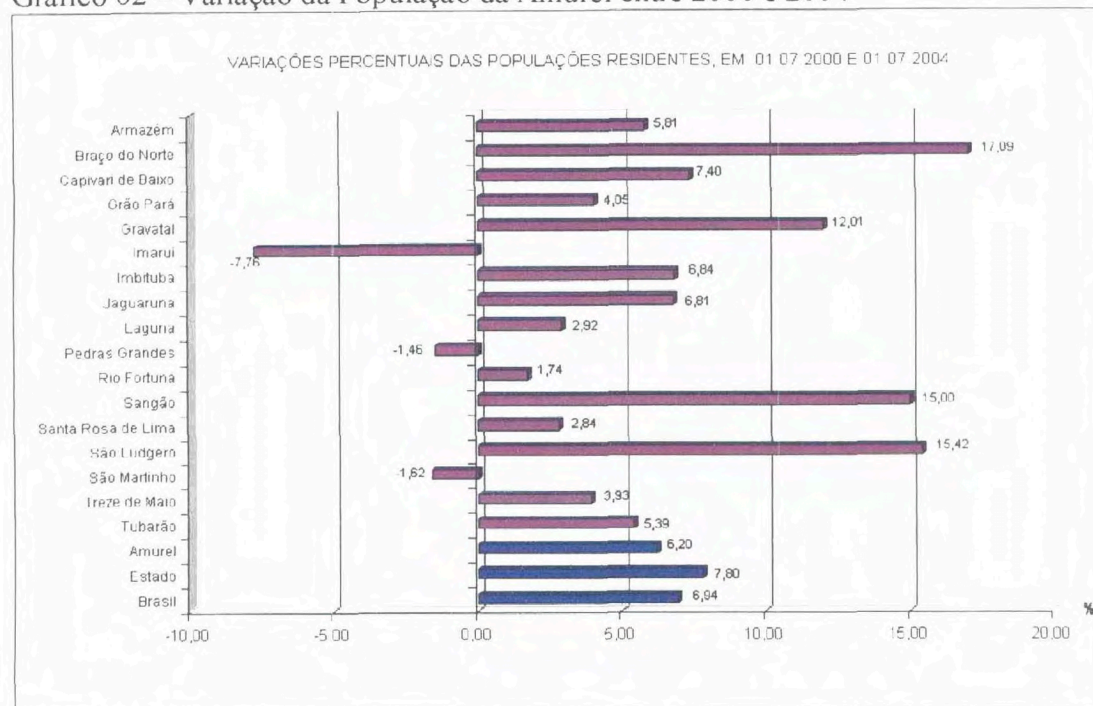
MUNICÍPIO	ÁREA Km2
ARMAZÉM	173,484
BRAÇO DO NORTE	221,311
CAPIVARI DE BAIXO	53,165
GRÃO PARÁ	328,097
GRAVATAL	168,473
IMARUÍ	542,236
IMBITUBA	184,787
JAGUARUNA	329,459
LAGUNA	440,525
ORLEANS	549,824
PEDRAS GRANDES	171,821
RIO FORTUNA	300,315
SANGÃO	83,058
SANTA ROSA DE LIMA	202,977
SÃO LUDGERO	107,571
SÃO MARTINHO	224,531
TREZE DE MAIO	161,081
TUBARÃO	300,273
AMUREL	4.542,99
SANTA CATARINA	95.346,18

Fonte: Portal Amurel

MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO			Crescimento %
	2000	2.004	Varição	
Armazém	6.873	7.272	399	5,81
Braço do Norte	24.692	28.912	4.220	17,09
Capivari de Baixo	18.561	19.934	1.373	7,40
Grão Pará	5.927	6.167	240	4,05
Gravatal	10.799	12.096	1.297	12,01
Imaruí	13.404	12.364	-1.040	-7,76
Imbituba	35.700	38.141	2.441	6,84
Jaguaruna	14.613	15.608	995	6,81
Laguna	47.568	48.956	1.388	2,92
Pedras Grandes	4.921	4.849	-72	-1,46
Rio Fortuna	4.320	4.395	75	1,74
Sangão	8.128	9.347	1.219	15,00
Santa Rosa de Lima	2.007	2.064	57	2,84
São Ludgero	8.587	9.911	1.324	15,42
São Martinho	3.274	3.221	-53	-1,62
Treze de Maio	6.716	6.980	264	3,93
Tubarão	88.470	93.238	4.768	5,39
Amurel	304.560	323.455	18.895	6,20
Estado	5.356.360	5.774.178	417.818	7,80
Brasil	169.799.170	181.581.024	11.781.854	6,94

Fonte: IBGE-População - Site Amurel

Gráfico 02 – Variação da População da Amurel entre 2000 e 2004



Fonte: Site Amurel

TABELA 02 - População residente na Amurel divididos por sexo e situação do domicílio em 2000.

Municípios	População residente, sexo e situação do domicílio						
	Total	% do Total	Homens	Mulheres	Urbana	Rural	Taxa %
Santa Catarina	5.356.360		2.669.311	2.687.049	4.217.931	1.138.429	78,75%
Armazém	6.873	2,12%	3.520	3.353	2.625	4.248	38,19%
Braço do Norte	24.802	7,64%	12.538	12.264	17.879	6.923	72,09%
Capivari de Baixo	18.561	5,72%	9.081	9.480	17.436	1.125	93,94%
Grão Pará	5.817	1,79%	3.004	2.813	2.674	3.143	45,97%
Gravatal	10.799	3,33%	5.383	5.416	3.864	6.935	35,78%
Imarúf	13.404	4,13%	6.850	6.554	3.909	9.495	29,16%
Imbituba	35.700	11,00%	17.616	18.084	34.527	1.173	96,71%
Jaguaruna	14.613	4,50%	7.264	7.349	10.238	4.375	70,06%
Laguna	47.568	14,65%	23.396	24.172	37.284	10.284	78,38%
Orleans	20.031	6,17%	10.088	9.943	12.813	7.218	63,97%
Pedras Grandes	4.921	1,52%	2.482	2.439	865	4.056	17,58%
Rio Fortuna	4.320	1,33%	2.239	2.081	1.213	3.107	28,08%
Sangão	8.128	2,50%	4.118	4.010	3.624	4.504	44,59%
Santa Rosa de Lima	2.007	0,62%	1.052	955	423	1.584	21,08%
São Ludgero	8.587	2,65%	4.413	4.174	5.995	2.592	69,81%
São Martinho	3.274	1,01%	1.713	1.561	888	2.386	27,12%
Treze de Maio	6.716	2,07%	3.405	3.311	1.764	4.952	26,27%
Tubarão	88.470	27,26%	42.980	45.490	69.925	18.545	79,04%
		100,00%					
AMUREL	324.591	6,06%	161.142	163.449	227.946	96.645	70,23%

Fonte: IBGE - Censo 2000

TABELA 03 - Número de unidades, pessoal ocupado e salários por município (a Anual em 2001)								
Municípios	Unidades locais	Pessoal ocupado em 31.12			Salários e outras remunerações			
		Total	Pessoas/ Empresa	Assalariado	Anual	Anual/Pessoa	Mensal	
Armazém	345	1 278	3,70	954	R\$4.185.000,00	R\$4.386,79	R\$365,57	
Braço do Norte	1 236	6 529	5,28	5 371	R\$28.282.000,00	R\$5.265,69	R\$438,81	
Capivari de Baixo	536	2 742	5,12	2 221	R\$25.836.000,00	R\$11.632,60	R\$969,38	
Grão Pará	228	985	4,32	738	R\$3.337.000,00	R\$4.521,68	R\$376,81	
Gravelal	465	1 684	3,62	1 267	R\$5.089.000,00	R\$4.647,99	R\$387,33	
Imerú	221	705	3,19	535	R\$2.907.000,00	R\$5.433,64	R\$452,80	
Imbituba	1 343	5 880	4,38	4 315	R\$29.804.000,00	R\$6.907,07	R\$575,59	
Jaguaruna	636	2 017	3,17	1 364	R\$6.521.000,00	R\$4.780,79	R\$398,40	
Laguna	1 465	5 235	3,57	4 052	R\$21.373.000,00	R\$5.274,68	R\$439,56	
Orleães	955	4 892	5,12	4 016	R\$21.744.000,00	R\$5.414,34	R\$451,20	
Pedras Grandes	145	573	3,95	398	R\$1.697.000,00	R\$4.238,69	R\$353,22	
Rio Fortuna	145	535	3,69	419	R\$2.108.000,00	R\$5.031,03	R\$419,25	
Sangão	307	1 852	6,03	1 588	R\$6.314.000,00	R\$3.973,67	R\$331,13	
Santa Rosa de Lima	85	218	2,56	186	R\$1.150.000,00	R\$6.182,80	R\$515,23	
São Ludgero	409	3 217	7,87	2 773	R\$16.863.000,00	R\$6.000,02	R\$500,75	
São Martinho	135	319	2,36	261	R\$1.233.000,00	R\$4.724,14	R\$393,88	
Treze de Maio	298	1 273	4,27	965	R\$4.438.000,00	R\$4.598,96	R\$383,25	
Tubarão	5 164	27 439	5,31	22 974	R\$173.616.000,00	R\$7.557,06	R\$629,76	
Amurel	14 118	67 373	4,77	54 398	R\$357.087.000,00	R\$6.564,34	R\$547,03	
Santa Catarina	265 509	1 420 812	5,35	1 139 734	R\$9.460.620.491,00	R\$8.318,27	R\$693,19	
Brasil	5 042 215	32 504 407	6,45	26 358 267	R\$270.240.269.743,00	R\$10.252,57	R\$854,38	

Fonte: IBGE

TABELA 04 - No de empresas por faixa de pessoal ocupado - Brasil - 2001

<u>Faixas de pessoal ocupado total</u>	<u>No de empresas</u>	<u>% do total</u>
0 a 4	3 903 486	83,41%
5 a 9	432 626	9,24%
10 a 19	193 133	4,13%
20 a 29	55 032	1,18%
30 a 49	39 498	0,84%
50 a 99	27 102	0,58%
100 a 245	16 732	0,36%
250 a 499	6 283	0,13%
500 ou mais	5 933	0,13%
Total	4 679 825	100,00%

Fonte: IBGE

Resumo

Empresas com mais de 50 empregados	56 050
Total Brasil	4 679 825
Porcentagem do total	1,20%

TABELA 05 - No de empresas por faixa de pessoal ocupado - Santa Catarina - 2001

Faixas de pessoal ocupado total	No de empresas	% do total
0 a 4	220 890	83,19%
5 a 9	24 942	9,39%
10 a 19	11 116	4,19%
20 a 29	3 178	1,20%
30 a 49	2 382	0,90%
50 a 99	1 562	0,59%
100 a 245	946	0,36%
250 a 499	277	0,10%
500 ou mais	216	0,08%
Total	265 509	100,00%

Fonte: IBGE

Resumo

Empresas com mais de 50 empregados	3 001
Total Brasil	265 509
Porcentagem do total	1,13%

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.028, DE 31 DE MARÇO DE 2004.

Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 3º do art. 2º da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999,

DECRETA:

Art. 1º Os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, passam a ser os seguintes:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 31 de março de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Luiz Fernando Furlan

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 1º.4.2004

Empresa	Pessoas na Área
1	3
2	8
3	5
4	4
5	3
6	7
7	2
8	2
9	4
10	5
11	6
12	3
13	2
14	5
15	1
16	5
17	1
18	2
19	5
20	4
21	5
22	3
23	4
24	3
25	3
26	4
Média	3,81

Fonte: Pesquisa realizada durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2004.

Anexo 4

Quadro 04 - Ocorrimento médio mensal destinado à área de RH.

Campo da Administração de RH	Empresas													Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
a) Folha de pagamento dos funcionários da área	1.500,00	3.999,00	5.304,00	17.700,00	2.000,00	13.000,00	1.250,00	20.000,00	20.000,00	2.000,00	3.500,00	2.250,00	5.000,00	7.436,35
b) Gastos com treinamento e desenvolvimento	1.500,00	5.000,00	400,00	800,00	500,00	3.000,00	833,33	18.000,00	4.000,00	1.800,00	1.500,00	2.100,00	3.500,00	3.355,41
c) Gastos com recrutamento e seleção	5.000,00	150,00	50,00		150,00		250,00	500,00	2.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	1.400,00	1.418,10
d) Gastos com Análise de cargos e salários	1.500,00	50,00	50,00						2.000,00	300,00	500,00	1.000,00	850,00	970,00
e) Gastos com higiene e segurança do trabalho	1.500,00	2.958,00	1.800,00	1.000,00	700,00	5.000,00	1.916,57	800,00	3.000,00	2.000,00	1.200,00	2.500,00	2.000,00	1.938,05

Fonte: Pesquisa realizada pela Pesquisa Mensal de Assunto, Setembro e Outubro de 2004.

Quadro 05 - Tempo de contratação de serviços terceirizados na área de RH	
Empresa	Tempo em anos
1	4
2	10
3	5
4	6
5	9
6	1
7	4
8	5
9	10
10	3
11	8
12	2
13	2
14	1
15	1
16	10
17	3
18	8
19	2
20	5
21	4
22	7
23	5
24	2
25	5
26	9
27	1
28	4
Média	4,86

Quadro 06 - Investimento médio mensal na contratação de serviços terceirizados na área de RH	
Empresa	Investimento
1	R\$1.500,00
2	R\$1.000,00
3	R\$350,00
4	R\$1.500,00
5	R\$3.000,00
6	R\$710,00
7	R\$500,00
8	R\$500,00
9	R\$1.500,00
10	R\$300,00
11	R\$760,00
12	R\$1.000,00
13	R\$800,00
14	R\$750,00
15	R\$1.200,00
16	R\$350,00
17	R\$1.500,00
18	R\$1.450,00
19	R\$1.350,00
20	R\$950,00
21	R\$1.200,00
22	R\$650,00
23	R\$955,00
24	R\$1.250,00
25	R\$1.600,00
26	R\$700,00
Média	1050,96

RESOLUÇÃO NORMATIVA CRA/SC Nº 091/2002 DE 28 DE SETEMBRO DE 2002

Dispõe sobre Honorários Profissionais dos Administradores no Estado de Santa Catarina e da outras providências.

O Conselho Regional de Administração de Santa Catarina – CRA/SC, no uso da competência que lhe confere a Lei nº 4.769 de 09 de setembro de 1965, e o regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967, e Resolução Normativa CFA nº 253 de 30 de março de 2001 (Código de Ética Profissional do Administrador) e,

CONSIDERANDO, a necessidade de estabelecer uma planilha de Honorários Profissionais, como piso mínimo, para o Administrador e demais profissionais vinculados ao Conselho;

CONSIDERANDO, que o Honorário é livre para cada profissional dependendo de sua experiência, atividade e dos serviços prestados, devendo, no entanto, ser atendida a planilha como parâmetro para evitar-se o aviltamento entre os próprios profissionais;

CONSIDERANDO, finalmente, a decisão do Plenário na sessão do dia 28 de setembro de 2002, Ata nº 719,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída a planilha de Honorários Profissionais para o Administrador e demais profissionais vinculados ao Conselho, como piso mínimo, conforme anexo único, que faz parte integrante desta Resolução.

Art. 2º Como unidade de trabalho fica definido a Hora Técnica (HT), assim entendido o tempo de sessenta minutos à disposição do cliente.

Art. 3º O valor da Hora Técnica (HT) será fixado pelo plenário e periodicamente atualizado, mediante Resolução por proposta da Diretoria do CRA/SC, "Ad referendum" do Plenário.

Parágrafo Único – O valor da Hora Técnica (HT) é de R\$ 35,00 a partir desta data

Art. 4º O valor da Hora Técnica (HT) e demais disposições desta Resolução aplicam-se, no que couber, aos demais profissionais vinculados a este Conselho.

Art. 5º O CRA/SC recomenda como Piso Salarial para profissionais com vínculo empregatício o equivalente a 40 (quarenta) Horas Técnicas (HT).

Art. 6º A Diretoria do CRA/SC tomará as medidas Administrativas necessárias para a fiel execução da presente resolução.

Art. 7º Esta resolução entra em vigor na data de sua divulgação no D.O.E.

Art. 8º Revogam-se as disposições em contrário.

Florianópolis, 30 de setembro de 2002.

Adm. José Sebastião Nunes

Presidente – CRA/SC Nº 1994

ANEXO ÚNICO

(Art. 1º RN CRA/SC Nº 091/2002)

PLANILHA ORIENTATIVA PARA COBRANÇA DE HONORÁRIOS SOBRE SERVIÇOS TÉCNICOS PRESTADOS POR ADMINISTRADOR

VIGÊNCIA – 30.09.2002

No dia 9 de setembro, data em que comemoramos O Dia do Administrador, o Conselho Regional de Administração/SC – CRA/SC, num esforço conjunto com o Sindicato dos Administradores do Estado de Santa Catarina – SAESC, apresenta a Planilha Orientativa para Cobrança de Honorários sobre os Serviços Técnicos Prestados por Administrador, atendendo um grande anseio da classe, na cobrança de seus serviços.

O honorário é livre para cada profissional, dependendo de sua experiência, atividade e dos serviços prestados, devendo, no entanto, ser atendida a planilha como parâmetro para evitar-se o aviltamento entre os próprios profissionais.

Quando o Profissional prestar serviços com vínculo empregatício, o CRA/SC recomenda como Piso Salarial para profissionais com vínculo empregatício o equivalente a 40 (quarenta) Horas Técnicas (HT).

Esta planilha procurou atender aos campos privativos dos Administradores, determinadas pela lei 4769 de 09.09.1965.

Foram adotados três valores específicos: **MÍNIMO, MÉDIO e MÁXIMO**, para serem aplicados em conformidade com o **faturamento bruto anual das pessoas jurídicas**.

VALOR MÍNIMO, a ser aplicado para prestação de serviços à pessoas jurídicas com faturamento bruto anual até R\$ 120.000,00.

VALOR MÉDIO, a ser aplicado para prestação de serviços à pessoas jurídicas com faturamento bruto anual de R\$ 120.000,00 a R\$ 1.200.000,00.

VALOR MÁXIMO, a ser aplicado para prestação de serviços à pessoas jurídicas com faturamento bruto anual acima de R\$ 1.200.000,00.

Para o pleno exercício de sua profissão é indispensável que o profissional esteja em dia com o Conselho, com a contribuição sindical, bem como, legalizado junto a Prefeitura Municipal e a Previdência Social.

É lícito ao Administrador contratar honorários superiores aos aqui estabelecidos, tendo em vista condições especiais de trabalho, entretanto, objetivando zelar pela valorização da Profissão, devem ser observados os limites mínimos da Planilha.

Obs.: É recomendável o contrato escrito dos Honorários Profissionais.

Serão devidas ao Profissional, além dos honorários, qualquer despesa comprovadamente necessária, bem como as de transporte nos casos de deslocamento de sua sede, com necessidade de pernoite, as seguintes diárias:

- a) no Estado 2 HT
- b) outros Estados 4 HT

GRUPO	MÍNIMO (por hora)	MÉDIO (por hora)	MÁXIMO (por hora)
-------	----------------------	---------------------	----------------------

01 – Administração Financeira	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
02 – Administração de Materiais	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
03 – Administração Mercadológica	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
04 – Administração da Produção	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
05 – Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos / Seleção Pessoal	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
06 – Orçamento	1 HT	2,8 HT	4,57 HT
07 – Organização e Métodos – Programação de	1 HT	2,8 HT	4,57 HT

Trabalho			
A) Elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização.	4,57 HT		
B) Pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, com administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos de programação de trabalho, orçamento, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se descubrem ou com os quais sejam conexos.	4,57 HT		
C) As empresas que atuam nas áreas de Administração de Bens e Valores; Administração de Imóveis e Condomínios, Administração de Cooperativas; Administração de Produção; Administração de Ticket Refeição; Administração de Transporte; Administração Hospitalar; Administração Hoteleira; Administração Mercadológica; Administração Rural; Assessoria e Consultoria Financeira e Orçamentária; Administração de Consórcio; Administração de Comércio Exterior; Administração de Processamento de Dados e Administração de Factoring, em cumprimento a Lei 4.769 de 09/09/65 deverão ter um Administrador como responsável técnico e seus honorários serão calculados com base na sua disponibilidade à empresa.	1 HT	2,8 HT	4,57 HT

Tabela 06 - Fluxo de Caixa Projeçado Vendas à vista e Vendas à Prazo

Vendas à Vista	MÊS																				
	dez04	jan05	fev05	mar05	abr05	maio05	jun05	jul05	ago05	set05	out05	nov05	dez05	jan06	fev06	mar06	abr06	maio06	jun06	jul06	
Investimento	-12.000,00																				
1-Receita Bruta	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
2- Tributos	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41
INSS	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00
PS	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84
Collm	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80
CSLL	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77
IRPJQN	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
3-Despesas diverss	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
4-Receita Líquida	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59
5-Despesas com Vendas	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
6-Lucro antes do IR	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59
IRPJ			241,92				241,92				241,92						241,92				241,92
Lucro Líquido		1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59
Fluxo de Caixa	(R\$) 12.000,00	(R\$) 1.652,99	(R\$) 1.301,17	(R\$) 662,76	(R\$) 719,18	(R\$) 3.516,17	(R\$) 684,65	(R\$) 2.044,68	(R\$) 44.628,16	(R\$) 41.619,76	(R\$) 2.820,62	(R\$) 1.727,24	(R\$) 796,46	R\$398,14	R\$1.346,80	R\$2.623,29	R\$3.798,43	R\$1.346,80	R\$4.610,08	R\$5.736,91	R\$5.736,91
Vendas à Prazo (1 + 3)																					
Investimento	-12.000,00																				
Vendas	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
Receita Mês	840,00	1.680,00	2.520,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
2- Tributos	257,86	349,70	446,56	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41	543,41
INSS	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00
PS	5,46	10,92	16,39	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84	21,84
Collm	25,20	50,40	75,60	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80
CSLL	24,19	48,38	72,57	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77	96,77
IRPJQN	42,00	84,00	126,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
3-Despesas diverss	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
4-Receita Líquida	87,15	830,30	1.673,44	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59	2.316,59
5-Despesas com Vendas	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
6-Lucro antes do IR	-1.032,85	209,70	453,44	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59	1.196,59
IRPJ			241,92				241,92				241,92						241,92				241,92
Lucro Líquido		-1.032,85	-289,70	332,49	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59	954,67	1.196,59	1.196,59
Fluxo de Caixa	(R\$) 1.000,00	(R\$) 1.252,99	(R\$) 1.484,54	(R\$) 414,79	(R\$) 1.443,02	(R\$) 2.508,23	(R\$) 2.022,11	(R\$) 3.016,00	(R\$) 9.904,86	(R\$) 7.979,75	(R\$) 3.020,85	(R\$) 1.948,07	(R\$) 1.147,00	(R\$) 293,40	(R\$) 3.713,26	(R\$) 3.076,19	(R\$) 5.017,77	(R\$) 6.100,80	(R\$) 9.631,71	(R\$) 9.631,71	(R\$) 9.631,71