UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Tiago dos Santos Zanin

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE CAMPANHAS POLÍTICAS

Porto Alegre
2009

Tiago dos Santos Zanin

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE CAMPANHAS POLÍTICAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requesito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

PORTO ALEGRE
2009

Tiago dos Santos Zanin

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE CAMAPANHAS POLÍTICAS

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

_____

Prof. Dr._____ - Instituição

AGRADECIMENTOS

Só quem passa pela conclusão de uma graduação sabe das dificuldades pelas quais os alunos passam durante esse período. Não falo, necessariamente, de dificuldades de aprendizado, mas sim de falta de tempo, de ansiedade, de vontade de fazer uma coisa quando se sabe que tem outra mais importante a fazer.

Por isso, digo que esse trabalho não estaria completo sem os devidos agradecimentos. Agradecimento a todos aqueles que participaram, de maneira direta, indireta ou até mesmo sem saber, da elaboração de um trabalho de conclusão de curso.

São familiares, amigos e colegas de trabalho que de alguma maneira contribuíram para o sucesso desse projeto.

A todos esses eu digo: muito obrigado por compreender minhas ausências, muito obrigado por compreender dias de mau-humor, dias de pressa, dias nos quais eu não tive tempo/paciência para ouvir, para conversar, enfim.

A essas pessoas eu dedico essa sessão. Saibam que foram de suma importância para conclusão de mais essa etapa.

RESUMO

O presente trabalho trata da elaboração de um estudo de viabilidade econômico-financeira visando à abertura de uma empresa de prestação de serviços de consultoria para campanhas eleitorais. Inicialmente foi feito o levantamento de referencial teórico sobre o estudo de viabilidade de uma organização, seguido de informações sobre o plano de marketing, de instalação e de recursos humanos. Dando continuidade, e como parte principal desse estudo, foram apresentados dados financeiros sobre os custos iniciais, mão-de-obra direta e indireta para abertura do empreendimento assim como foram apresentadas as demonstrações de resultado do exercício e os fluxos de caixa para os cenários. Além disso, foram descritas as técnicas de orçamento que auxiliam a tomada de decisão sobre a viabilidade do projeto, tais como, a metodologia do VPL e da TIR. Na última parte foram apresentadas as conclusões sobre os dados levantados e os comentários sobre a implementação ou não do projeto.

Palavras-chave: assessoria eleitoral, viabilidade econômica, consultoria, econômico-financeira, fluxo de caixa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planta da área locada para instalação 35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aquisição de Móveis e Utensílio.....39
Tabela 2 – Aquisição de Máquinas e Equipamentos.....39
Tabela 3 – Valor do Investimento Inicial.....40
Tabela 4 – Pacote de serviços oferecidos.....41
Tabela 5 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO PESSIMISTA 43
Tabela 6 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO ESPERADO 43
Tabela 7 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO OTIMISTA 44
Tabela 8 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO PESSIMISTA 45
Tabela 9 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO ESPERADO 45
Tabela 10 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO OTIMISTA 45
Tabela 11 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO PESSIMISTA 46
Tabela 12 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO ESPERADO 46
Tabela 13 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO OTIMISTA 47
Tabela 14 – Depreciação anual e mensal 47
Tabela 15 – Manutenção anual e mensal 48
Tabela 16 – Seguro anual e mensal.....48
Tabela 17 – Custo de mão de obra direta mensal.....49
Tabela 18 – Custo de mão de obra indireta mensal.....49
Tabela 19 – Custos fixos mensais.....50
Tabela 20 – DRE – Ano 1 51
Tabela 21 – DRE – Ano 2 52
Tabela 22 – DRE – Ano 3 52
Tabela 23 – Fluxo de caixa – cenário pessimista.....53
Tabela 24 – Fluxo de caixa – cenário esperado.....54
Tabela 25 – Fluxo de caixa – cenário otimista 54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 12
3 OBJETIVOS 14
3.1 OBJETIVO GERAL 14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
4 REVISÃO TEÓRICA 15
4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO 15
4.1.1 Fluxo de caixa 16
4.1.1.1 Ingressos ou recebimentos 17
4.1.1.2 Desembolsos ou pagamentos 17
4.1.2 Investimento inicial 18
4.2 TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL 18
4.2.1 Valor Presente Líquido (VPL) 19
4.2.2 Taxa interna de retorno (TIR) 20
4.2.3 Período de recuperação do investimento (Payback) 22
5 PLANO DE MARKETING 23
5.1 MERCADO 23
5.2 ANÁLISE DE MERCADO 24
5.3 FORNECEDORES 25
5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING 27
6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS 29
6.1 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES 29
6.2 DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS 29
7 PLANO DE INSTALAÇÃO 32
8 MÉTODO DE PESQUISA 37
9 PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA 38
9.1 INVESTIMENTO INICIAL 38
9.2 PLANEJAMENTO DE VENDAS 40
9.3 DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO E SEGUROS 47
9.4 DESPESAS FIXAS 48
9.4.1 Mão de obra direta e indireta 49
9.4.2 Custos Fixos 50

9.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) 51
9.6 FLUXO DE CAIXA 53
9.7 MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL.....55
9.7.1 Payback.....55
9.7.2 Valor Presente Líquido (VPL).....56
9.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR) 56
10 CONCLUSÕES 58
REFERÊNCIAS.....60

1 INTRODUÇÃO

É indiscutível a importância das pequenas e médias empresas na economia de um país. A abertura de novas empresas faz a economia gerar com o aumento de postos de trabalho, com o fluxo de capitais, de conhecimento, com a geração de riquezas, entre outras.

Segundo dados do SEBRAE, 49,4% dos novos empreendimentos não completam o 2º ano de existência, 56,4% encerram as atividades no 3º ano e 59,9% no 4º ano de atuação (SEBRAE, 2004).

Esses dados demonstram a importância da análise a seguir, uma vez que esse tipo de projeto objetiva fornecer dados que auxiliem na tomada de decisão de investimento e evitando assim que o projeto idealizado entre nas estatísticas de empresas que fecharam no início das atividades.

O desenvolvimento de um plano de negócio, sistematizando as idéias e calculando todas as variáveis financeiras envolvidas, é a primeira etapa no processo de empreender. À primeira vista, grandes idéias podem parecer muito lucrativas mas, muitas vezes, durante o desenvolvimento do plano vamos percebendo entraves que inviabilizam um empreendimento.

O presente plano, focado principalmente na questão da viabilidade econômico financeira, apresenta uma empresa de consultoria de campanhas políticas.

Organizar as campanhas eleitorais brasileiras, a partir de metas gerenciais e de resultados, possibilitando racionalizar os recursos financeiros e humanos disponíveis é o principal motivador para esse trabalho. Atualmente, as campanhas políticas são organizadas de maneira informal, ou seja, são pessoas conhecedoras do processo que são responsáveis pelo controle das inúmeras variáveis que compõem uma campanha.

O mercado é sabidamente gigante, e para conferir isso basta analisar, de maneira simples, as prestações de contas dos candidatos, pois o volume de recursos envolvidos em campanhas eleitorais é muito grande. Além disso, vislumbra-se pelo frente um mercado em potencial crescimento, após a consolidação no meio político do formato de campanha que o projeto propõe, ou seja, campanhas eleitorais mais eficientes no que diz respeito à gestão de recursos materiais e financeiros e gerenciamento centralizado das inúmeras atividades envolvidas.

A seguir, de maneira breve, apresenta-se o plano de recursos humanos, com a indicação dos profissionais necessários para o empreendimento.

O plano de instalação prevê o ambiente que será utilizado para instalação do empreendimento assim como todos os móveis e utensílios que fazem parte do ambiente.

Por fim, o plano financeiro revela que o principal risco do projeto em questão, que é a sazonalidade, pode ser satisfatoriamente contornado a partir de serviços menores em períodos não eleitorais.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A situação problemática abordada neste trabalho de conclusão de curso de Administração envolve a avaliação sistemática de uma oportunidade de negócio identificada pelo autor.

A possível oportunidade ocorre em um setor no qual se percebe a existência de um elevado volume de negócios, visto que se trata de candidatos aos vários cargos eletivos (Vereador, Deputado Estadual, Deputado Federal, Prefeito, Governando e Presidente).

O objetivo da empresa é proporcionar aos clientes um serviço diferente do que usualmente é oferecido, ou seja, uma tentativa de formalizar o gerenciamento das diversas atividades que fazem parte de uma campanha eleitoral. Essa é a oportunidade vislumbrada.

O que se viu nas últimas campanhas de 2006 e 2008, e por conseqüência nas anteriores, é que esse gerenciamento é feito de maneira informal, por pessoas que conhecem o mercado, muitas vezes bastante qualificadas e que possuem a capacidade de intermediar algumas das necessidades do candidato, mas que pecam na eficiência da gestão dos recursos materiais e financeiros, por exemplo.

O público alvo da empresa são todos os candidatos aos diversos cargos eletivos no território nacional. Inicialmente, a empresa objetiva operar dentro do estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente, com os candidatos que possuem domicílio eleitoral na cidade de Porto Alegre. Essa decisão tem por norte consolidar os serviços oferecidos para depois, aos poucos, expandir suas atividades até o alcance de seu objetivo maior.

Somado a essas informações é importante ter ciência de algumas informações sobre o mercado de pequenas e médias empresas no país. Estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam que muitas das causas para o fechamento precoce de empresas estão relacionadas a

falhas no processo de tomada de decisão. Esse estudo objetiva esclarecer alguns pontos que possam gerar dúvidas no que se refere à viabilidade econômico-financeira de um empreendimento.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma empresa de prestação de serviços de consultorias para campanhas políticas, com base em técnicas de orçamento de capital.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) identificar os investimentos necessários para abertura do empreendimento;

b) identificar os custos envolvidos;

c) apresentar as projeções de fluxo de caixa;

d) projetar as demonstrações do resultado do exercício;

e) analisar as possibilidades de retorno do investimento

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para se analisar a viabilidade de abertura de qualquer negócio, é fundamental que seja feito o planejamento financeiro de tal investimento. Segundo Gitman (2001), o planejamento financeiro é um dos aspectos mais importantes das organizações por servir como guia para obtenção de resultados esperados, ou seja, nesse caso, o propósito é verificar a viabilidade de um determinado investimento. Gitman (2001) salienta também que o processo de planejamento financeiro deve partir do longo prazo norteando a formulação dos planos de curto prazo.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995), os planos financeiros estão relacionados a conjuntos alternativos de hipóteses, ou seja, o plano deve ser analisado sob a ótica de mais de um possível cenário já que estamos lidando com o futuro e não se sabe como de fato será por isso a importância de verificar o comportamento do investimento de acordo com diferentes situações.

Para verificar a viabilidade ou não de um determinado projeto deve-se utilizar da técnica da análise de investimentos, ou seja, um conjunto de ferramentas que servem para auxiliar a tomada de decisão a partir da mensuração do valor de determinado negócio. Leite (1994) diz que a análise de investimentos é uma comparação entre os fluxos de caixas e os montantes que foram investidos na abertura do negócio.

Além disso, Groppelli (1998) ressalta que a ausência de um procedimento confiável pode fazer com que a companhia não tenha fundos suficientes para cobrir compromissos fundamentais para a existência da organização, podendo levar, nesse caso, à falência.

4.1.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma das técnicas utilizadas dentro do planejamento financeiro que objetiva administrar a liquidez da organização. Segundo Zdanowicz (1998, p. 40):

> Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Dornelas (2005) associa a administração de um fluxo de caixa às contas correntes de pessoa física nos bancos. Segundo ele, intuitivamente, os indivíduos gerenciam suas contas pessoais da mesma forma que um fluxo de caixa quando se organizam para cobrir um cheque emitido (pré-datado) ou para cumprir outras obrigações ao longo do mês. A única diferença está no número de variáveis envolvidas que no caso das organizações são em número elevado.

A principal função do fluxo de caixa é permitir estimar, com antecedência, as necessidades de caixa no curto prazo. Essa antecedência permite, segundo Gitmann (2001) que empresas que tenham expectativa de excedente de caixa possam planejar o investimento dessa sobra assim como outras, que tenham projeções de carência de caixa, possam escolher a melhor opção de financiamento dentre aquelas ofertadas, ou seja, essa técnica fornece ao gestor financeiro uma visão clara do momento exato das entradas e saídas de valores. Além dessa função, Zdanowicz (1998, p. 41) salienta outros objetivos do fluxo de caixa:

a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;

b) programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;

c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;

d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;

e) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;

f) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa.

4.1.1.1 Ingressos ou recebimentos

Segundo Zdanowicz (1998) nesse item devem ser lançadas todas as entradas de caixa relacionadas às vendas à vista, ingressos por aumento de capital social, venda de ativo permanente, entre outros.

4.1.1.2 Desembolsos ou pagamentos

Ao contrário do item anterior, no qual estamos falando de recebimentos que aumentam o caixa da empresas, Zdanowicz (1998) relaciona os desembolsos como sendo as saídas de caixa referente à compra de matéria-prima, pagamento de salários, despesas diretas e indiretas de fabricação, impostos e encargos sociais, entre outros. Todos esses dados devem ser lançados no fluxo de caixa com base em previsões futuras que são feitas a partir da análise da situação atual da organização e também com base nos históricos existentes.

4.1.2 Investimento inicial

O investimento inicial é o valor que será usado como base de comparação para avaliação de implementação ou não de um determinado investimento. Segundo Dornelas (2001) esse investimento está relacionado a todos os custos de aquisição de móveis e imóveis, reforma, pintura, ou seja, todos os custos necessários para deixar a estrutura pronta para iniciar as operações.

4.2 TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

Segundo Gitman (2001), as técnicas de orçamento de capital são ferramentas que auxiliam a tomada de decisão no momento de decidir se um projeto é aceitável ou não após a elaboração dos fluxos de caixa.

Groppelli (1998, p. 134) salienta também que as técnicas de orçamento de capital servem para “avaliar, comparar e selecionar projetos que obtenham o máximo retorno ou a máxima riqueza para os acionistas”.

É importante ressaltar a importância dessas técnicas na tomada de decisão, uma vez que uma escolha errada pode comprometer um grande volume de capital, que poderia estar sendo aplicado ou utilizado em outra opção de investimento, proporcionando assim maior retorno à empresa.

As técnicas citadas pelos autores e que serão abordadas são:

a) valor presente líquido (VPL);
b) taxa interna de retorno (TIR); e
c) payback.

4.2.1 Valor Presente Líquido (VPL)

"O valor presente líquido (VPL) é encontrado ao se subtrair o investimento inicial de um projeto do valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual à do custo de capital da empresa". (GITMAN, 2001, p.302)

A regra geral diz que se o valor presente de um fluxo de caixa futuro for maior que o investimento inicial esse projeto deve ser aceito, pois ao contrário, conforme Groppelli (1998, p.138) "se o valor presente é menor do que o custo inicial, o projeto deve ser rejeitado porque os investidores perderiam dinheiro se o projeto fosse aceito".

Gitmann (2001) afirma que a técnica do VPL é considerada uma técnica sofisticada por considerar o valor do dinheiro no tempo, ao contrário das outras técnicas. Além disso, a técnica do VPL se destaca por três atributos, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995):

a) o VPL utiliza fluxos de caixa, ao contrário de outras técnicas que utilizam o lucro líquido. Segundo os autores, o lucro líquido não pode ser considerado em orçamento de capital por não representar movimentos de caixa;

b) o VPL utiliza todos os fluxos de caixa do projeto, ao contrário de outras técnicas que desconsideram fluxos além de uma certa data; e

c) o VPL desconta os fluxos de caixa corretamente desde que se utilize o custo de capital adequado ao risco do projeto.

Da mesma maneira que a técnica de valor presente líquido apresenta atributos que a tornam sofisticas há algumas limitações que devem ser destacadas. O fato da técnica do VPL permitir a análise de projetos muito longos pode ser um equívoco:

> Na realidade, entretanto, quanto mais distante é a data, mais difícil é a estimativa dos fluxos de caixa futuro. Os fluxos de caixa futuro são influenciados pelas vendas futuras, pelos custos da mão-de-obra, dos materiais e dos custos indiretos de fabricação, pelas taxas de juros, pelos gostos dos consumidores, pelas políticas governamentais, pelas mudanças demográficas e assim por diante. A superestimação ou subestimação dos fluxos de caixa futuros podem levar a aceitação de um projeto que deveria ser rejeitado, ou à rejeição de um projeto que deveria ser aceito. (GROPPELLI, 1998, p. 140)

Para completar, Groppelli (1998, p.140-141) ressalta que nessa técnica a taxa de desconto considerada é a mesma durante todo período, sem considerar mudanças que possivelmente ocorrerão de um ano para outro, mas afirma que “o método do VPL é ainda o melhor método de orçamento de capital”.

Além disso, é importante ressaltar outro aspecto salientado por Ross, Westerfield e Jaffe (1995) que foi citado anteriormente. A utilização de uma taxa de desconto para o cálculo do VPL é uma das características dessa metodologia, mas é de suma importância ressaltar que essa taxa utilizada deve estar de acordo com a empresa e com os valores aplicados no mercado financeiro, uma vez que a tomada de decisão para aprovação ou rejeição do projeto se dará com base no resultado que é diretamente afetado pela taxa de desconto escolhida.

É importante cuidar para que os fluxos de caixa sejam descontados a uma taxa real, ou seja, utilizada pelo mercado.

4.2.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno é a metodologia mais usada na avaliação de investimentos no que se refere a orçamento de capital. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995) essa é a técnica mais próxima do VPL. Ela busca encontrar um único numero que sintetize os méritos de um projeto, sendo que esse número, e isso é o mais importante, não está relacionado à taxa de juros do mercado, mas sim, ao valor dos fluxos de caixa descontados do projeto.

Groppelli (1998, p. 142) simplifica dizendo que “a TIR é uma taxa de desconto que torna o VPL igual a zero”.

Essa taxa permite que se faça uma análise do investimento com base na comparação entre o retorno que o negócio proporcionaria e as taxas de juros vigentes. Gitmann (2001) define os critérios para tomada de decisão com base no valor encontrado a partir do cálculo da TIR. Se a TIR for maior do que o custo de capital o projeto deve ser aceito, visto que proporcionará mais retorno do que o simples investimento do capital. Por outro lado, se a TIR for menor do que o custo de capital o projeto deve ser rejeitado uma vez que a empresa estará deixando de ganhar maior retorno na aplicação daquele montante.

Assim como as outras metodologias, essa técnica possui vantagens e desvantagens na sua aplicação.

Como principal vantagem Groppelli (1998) salienta a simplicidade do cálculo da TIR. De posse de uma calculadora financeira é possível obter tal taxa em apenas alguns segundos, ou seja, ao mesmo tempo em que é simples e de fácil compreensão, essa metodologia não possui restrições quanto ao valor do capital no tempo como o Payback.

Por outro lado, Leite (1994) ressalta uma deficiência dessa técnica que está relacionada aos fluxos de caixa não convencionais. Segundo o autor, a TIR somente pode ser utilizada quando há apenas uma inversão de sinal, ou seja, o investimento inicial tem sinal negativo, representando um desembolso, e as entradas previstas tem sinal positivo simbolizando recebimento de capital.

Outra observação pertinente é feita por Groppelli (1998) e diz respeito a uma desvantagem da TIR. Segundo o autor, muitas vezes esse método fornece uma taxa de retorno não realista o que pode atrapalhar a tomada de decisão. A metodologia da TIR pressupõe que o projeto que tiver maior taxa de retorno deve ser o aprovado, mas, como foi dito, é importante analisar a taxa de retorno obtida considerando questões como experiências passadas e a economia atual e não apenas o valor obtido para tomada de decisão.

4.2.3 Período de recuperação do investimento (Payback)

Independente do autor, as definições de Payback são todas simples e objetivas. De acordo com Gitmann (2001, p. 300) “é o exato montante de tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto calculado a partir de seus fluxos de entrada de caixa”.

> No caso de uma anuidade, o período de payback pode ser achado ao se dividir o investimento inicial pelo fluxo de entrada de caixa anual. Para uma série mista de fluxos de entrada de caixa, os fluxos de entrada de caixa têm de ser acumulados ate que o investimento inicial seja recuperado. GITMAN (2001, p. 300)

A tomada de decisão, segundo Leite (1994), será feita, exclusivamente, com base no tempo de recuperação dos recursos desembolsados, ou seja, o projeto que proporcionar menor tempo de retorno será o escolhido.

Como pontos positivos dessa metodologia, Groppelli (1998) ressalta a simplicidade do cálculo e a facilidade de compreensão do que o valor obtido representa.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995), Groppelli (1998), Sanvicente (1987), Gitman (2001) e Leite (1994) levantam dois aspectos negativos dessa técnica que devem ser levados em consideração.

Em primeiro lugar a questão da desconsideração dos fluxos de entrada posteriores ao período de payback, não proporcionando assim uma visão geral do projeto.

Depois a questão da distribuição dos fluxos de caixa dentro do período de recuperação, ou seja, essa metodologia desconsidera completamente o valor do dinheiro ao não fazer distinção entre os mesmos valores de entradas em tempos diferentes.

Mesmo assim, Sanvicente (1987) diz que essa técnica pode ser muito útil quando a empresa está mais preocupada com a velocidade do retorno do investimento ou com a liquidez para cobrir compromissos.

Por fim, é importante lembrar que o payback serve como medida de sensibilidade de liquidez do projeto, mas não serve para analisar a viabilidade de um projeto em função da simplicidade de sua metodologia.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 MERCADO

Como já mencionado, por ser um serviço pouco difundido, temos um mercado com alto potencial de expansão. Cada vez mais tem se mostrado na política e principalmente no marketing eleitoral, a importância da profissionalização daqueles que participam do planejamento das campanhas eleitorais. Soma-se a isso o fato de que, cada vez mais, tem aumentado o investimento financeiro feito nessas campanhas, o que faz com que aqueles que investem e aqueles que concorrem, busquem soluções que tragam mais confiabilidade, segurança e potencial de êxito eleitoral. E é exatamente esse o serviço cujo projeto que foi aqui analisado pretende explorar.

As campanhas políticas hoje são feitas de maneira segregada. De um lado, as agências de publicidade/comunicação definem suas estratégias a partir, principalmente, das demandas da população, esquecendo-se, muitas vezes, de analisar corretamente as características do candidato que estão comunicando. De outro lado, as equipes de trabalho, logística e divulgação realizam o planejamento de divulgação da campanha. Essa segregação faz com que o *timing* de produção de material publicitário muitas vezes esteja descoordenado com o momento que a campanha está vivendo.

A idéia apresentada pelo projeto é de unificar todos os setores da campanha e poder controlá-los como a uma empresa, de modo interdependente e sistêmico, dando mais agilidade, racionalidade e economia às candidaturas.

Em se tratando de concorrência direta pode-se dizer que essa quase nula ou próxima de zero uma vez que se desconhece a existência de uma empresa formalizada que se proponha a oferecer os mesmo serviços que a empresa em questão. O que se vê são as agências de publicidade que prestam serviços ao mesmo publico alvo, porem de uma maneira um pouco diferente. Elas executam seus planejamentos de forma independente e focadas em questões relacionadas à imagem do candidato e da campanha.

5.2 ANÁLISE DE MERCADO

Uma simples análise do mercado permite identificar o negócio em questão como inovador, uma vez que se desconhece a existência de uma organização formal atuando nesse setor. Essa primeira constatação somada à analise da matriz SWOT , que será apresentada abaixo, indica que há grande potencial de crescimento ao oferecer esse produto.

AMBIENTE INTERNO

- Forças (Pontos fortes)

  - Maior eficiência na gestão de recursos materiais;
  - Melhor gestão dos recursos financeiros;
  - Serviço realizado por profissionais capacitados;
  - Baixo custo com estrutura física;
  - Centralização do planejamento de campanha.

- Fraquezas (Pontos fracos)

  - Empresa nova sem histórico de clientes para provar o nível de serviço oferecido;
  - Possível dificuldade em encontrar profissionais consultores qualificados dispostos a serem parceiros em função do setor (política).

AMBIENTE EXTERNO

- Oportunidades

  - Muitos profissionais que prestam esse tipo de serviço fazem isso de forma informal;

- As campanhas eleitorais movimentam grandes montantes financeiros;
- Falta de controle dos recursos financeiros e materiais nas campanhas.

- Ameaças

- Alta dependência de terceiros;
- Alta inadimplência;
- Eleição de dois em dois;
- Facilidade de entrada de novos concorrentes com empresas formais;
- Clientes continuarem utilizando serviços prestados por empresas informais.

5.3 FORNECEDORES

Para que todas as ações de marketing e de divulgação da campanha de nossos clientes atinjam os objetivos previstos no planejamento que a consultoria elabora, é fundamental a existência de um grupo de instituições comerciais parceiras. Ter entidades parceiras aumenta a confiabilidade do serviço oferecido, evita eventuais prejuízos desnecessários e dá mais segurança à empresa na hora de oferecer seus pacotes de serviços, pois se têm a convicção de que aqueles que executarão os projetos o farão de maneira satisfatória.

Segue uma lista das entidades parceiras:

- agências de publicidade – responsáveis pela criação de todo material gráfico e outras peças publicitárias, além de toda a identidade visual do candidato e da definição da estratégia da campanha;

- escritório de assessoria jurídica – responsável por orientar a campanha, para exigir e para se defender em caso de direito de resposta, para orientar o candidato a não cometer ilegalidades eleitorais que inviabilizem sua posse e exercício do mandato, entre outras;

- produtora de áudio - responsável pela produção de todo material sonora, tal como jingles, spots para rádio e vinhetas para o horário eleitoral gratuito. Além da organização de carros de som;

- produtora de vídeo – responsável pela gravação dos programas para a televisão, captação de imagens externas da campanha e produção de um documentário ao final do processo eleitoral;

- empresa de tecnologia da informação – responsável pelo desenvolvimento de softwares de gestão e controle conforme as demandas de cada campanha, além do desenvolvimento de ferramentas de web marketing;

- gráfica – responsável pela impressão de todo o material gráfico. Necessário que a empresa disponha de impressão em diferentes mídias, como papel, adesivos, tecido, lonas, entre outros;

- promotora de eventos – responsável pela organização dos eventos de campanha, apresentando a melhor relação custo/benefício de salões, serviços de Buffett, garçons, recepcionistas, etc.

- locadora de veículos – responsável pela locação de veículos (além de automóveis de pequeno porte, kombis e microônibus) para a campanha, quando necessário.

- imobiliária – responsável pela prospecção de imóveis para aluguel adequado à instalação de comitês.

5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- PRODUTO

O serviço ofertado é uma consultoria de gestão financeira, de marketing e logística das campanhas eleitorais. Além deste serviço principal, a empresa oferece outros acessórios tais como: análise de viabilidade e de imagem para o período pré-eleitoral, análise de impacto de atuação durante o mandato e um serviço pós-eleição de agradecimento e formas de comunicar como se dará na prática aquilo que foi proposto.

- PREÇO

O preço foi definido de acordo com o porte de cada campanha. Em campanhas para eleições proporcionais, que é o foco inicial da empresa, estima-se que seja adequado cobrar 5% do valor total que será apresentado na prestação de contas à Justiça Eleitoral para a prestação de todos os serviços que estão sendo apresentados. Em campanhas para eleições majoritárias, o valor cobrado é de 7,5% do total da prestação das contas de campanha. Apesar disso, a idéia é oferecer pacotes personalizados que possam ser adaptados de acordo com as solicitações dos candidatos.

- PRAÇA

A área de atuação da consultoria abrange todo o Brasil, iniciando-se a prospecção de clientes no Estado do Rio Grande do Sul. Em caso de deslocamento de consultores, os custos de transporte, hospedagem e alimentação ficariam sob responsabilidade dos clientes.

- PROMOÇÃO

Para a promoção inicial da empresa, seriam convidados para jantares os principais membros das executivas dos principais partidos do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de que se apresente o tipo de serviço a ser oferecido, a qualidade das instituições parceiras, o histórico e o perfil dos diretores e todos os demais benefícios que são oferecidos. Num segundo momento, seriam realizadas visitas àqueles que já possuem cargos eletivos (prefeitos, deputados, vereadores, etc) para a apresentação da empresa. Num terceiro momento, a utilização de propaganda em mídia impressa nos jornais de grande circulação do Estado, a fim de demonstrar a consolidação da consultoria enquanto ferramenta de gestão das campanhas eleitorais.

6 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

6.1 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES

Além das atividades rotineiras que envolvem questões burocráticas e legais, que devem ser feitas o ano inteiro, uma tarefa que deve ser executada diariamente, é a prospecção de clientes, realizadas pelas duas atendentes contratadas. Tal atividade se dará na oferta a candidatos já eleitos que tenham interesse numa consultoria de imagem vislumbrando uma próxima campanha eleitoral. Essas atendentes são responsáveis pela busca destes clientes e pelo agendamento de uma visita de um dos diretores a eles.

As atividades pontuais seriam durante os períodos pré, eleitoral e pós-eleitoral, em que se utilizariam todas as ferramentas da consultoria já apresentadas.

6.2 DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Os diretores são os próprios sócios fundadores da empresa, sendo remunerados pelo pró-labore.

Diretor Financeiro – profissional da área de administração ou ciências contábeis que tenha experiência com planejamento e execução financeira. Este profissional terá grande importância no planejamento financeiro da empresa, tendo em vista tratar-se de um serviço com caráter fortemente sazonal.

Diretor Administrativo – profissional da área de administração ou psicologia organizacional, que tenha capacidade de manter o ambiente da empresa adequado às atividades, especialmente selecionando profissionais para serem colaboradores

que sejam dinâmicos, na medida em que o serviço prestado tem um *timing* muito estreito, que é o período eleitoral.

Diretor de Marketing – profissional da área de comunicação, que tenha um portfólio de campanhas eleitorais bem sucedidas, sendo reconhecido no meio como uma referência. Esse profissional deve ter experiência em planejamento de marketing eleitoral e político.

A equipe de consultores que serão utilizados pela empresa, como colaboradores terceirizados, deverá ser composta, no mínimo, por:

Consultor financeiro - profissional da área de administração ou ciências contábeis que tenha experiência com planejamento e execução financeira.

Consultor administrativo – profissional da área de administração, com interesse pela área de logística e cadeias de suprimentos.

Consultor de comunicação – profissional da área de comunicação, com experiência em planejamento de marketing.

Consultor da área de ciência sociais – profissional da área de ciências sociais responsável pela análise dos diversos cenários políticos.

E a estrutura interna da organização terá:

Duas secretárias para os diretores que devem estar cursando curso superior. Conhecimentos em informática e política. Preferencialmente do sexo feminino.

Uma atendente para o público em geral que também deverá estar cursando curso superior e será contratado como estagiário. Conhecimentos em informática e política. Preferencialmente do sexo feminino.

Dois atendentes para atendimento aos potenciais clientes. Esse cargo exige curso superior completo ou em formação. Conhecimentos em informática, política,

História do Brasil, História Geral, inglês, macroeconomia. Boa comunicação e experiência em área comercial.

Essa é a estrutura que pode ser chamada de ideal para a organização depois de sua consolidação. Considerando que trata-se da abertura de um novo negócio, é fundamental que se trabalhe, inicialmente, com um estrutura mais enxuta, com o intuito de minimizar custo fixos e permitir a manutenção das atividades da empresa.

Para que isso ocorra algumas considerações sobre a estrutura de pessoal, nos três primeiro anos, serão apresentadas. Fica estabelecido que os três sócios não receberam nenhum valor durante os três primeiros anos. Além disso, a estrutura interna inicial será composta pelos dois atendentes descritos acima, que exercerão as funções de captação de clientes e de atendimento.

7 PLANO DE INSTALAÇÃO

A abertura da consultoria está prevista para o primeiro semestre de 2010, após todos os trâmites burocráticos necessários. A empresa será instalada em sala alugada no Centro de Porto Alegre/RS, próximo a Praça da Matriz, centro político do Estado do Rio Grande do Sul. Após uma pesquisa de preço e benefícios oferecidos por alguns imóveis localizados no centro da capital, decidiu-se pela locação de um imóvel na Rua Alberto Bins, que, apesar não ser localizado na Praça da Matriz, fica a poucos minutos daquela região, e está localizado numa rua de fácil acesso.

O imóvel é uma sala comercial de cerca de 100 m^2, com dois banheiros e com custo mensal de aluguel de R$ 1.400,00 (hum mil e quatrocentos reais). Para a adaptação do imóvel aos nossos serviços, não será necessária uma reforma, uma vez que o imóvel já possui sala de reuniões e uma sala que será dividida pelos membros da diretoria. Na circulação, ficarão instaladas as mesas das atendentes aos clientes e uma ilha de trabalho dos consultores. Na entrada, a mesa da recepcionista e sala de espera.

Será necessária a aquisição dos seguintes móveis:

SALA DE REUNIÕES

- 1 mesa de reuniões para 8 pessoas
- 8 cadeiras
- ar condicionado (7.500 BTU´s)
- 1 mesa de apoio
- 1 aparelho telefônico sem fio
- 1 projetor multimídia
- 1 tela para projeção
- 1 sofá
- 2 poltronas
- 1 DVD
- 1 estante para livros

SALA DA DIREÇÃO

- 3 mesas de escritório, tamanho médio
- 3 cadeiras com rodinhas
- 3 computadores portáteis (notebooks)
- 3 aparelhos de telefone fixo
- 1 impressora multifuncional
- 6 cadeiras de aproximação
- 1 estante
- 1 ar-condicionado

SALA DE ATENDIMENTO

- 4 mesas de escritório tamanho pequeno
- 7 cadeiras com rodinhas
- 7 computadores de mesa (desktop)
- 1 impressora multifuncional (com fax)
- 1 armário
- 1 móvel projetado para ilha de trabalho dos consultores
- 5 telefones fixos
- 2 mesas de apoio
- 3 cadeiras de aproximação
- 1 ar-condicionado split (sala sem janela)
- 1 roteador para instalação de internet sem fio

RECEPÇÃO / SALA DE ESPERA

- 1 mesa de escritório tamanho pequeno
- 1 computador de mesa (desktop)
- 1 telefone com identificador de chamadas
- 1 cadeira com rodinhas
- 1 sofá

- 2 poltronas
- 1 mesa de centro
- 1 mesa de apoio
- 1 tapete

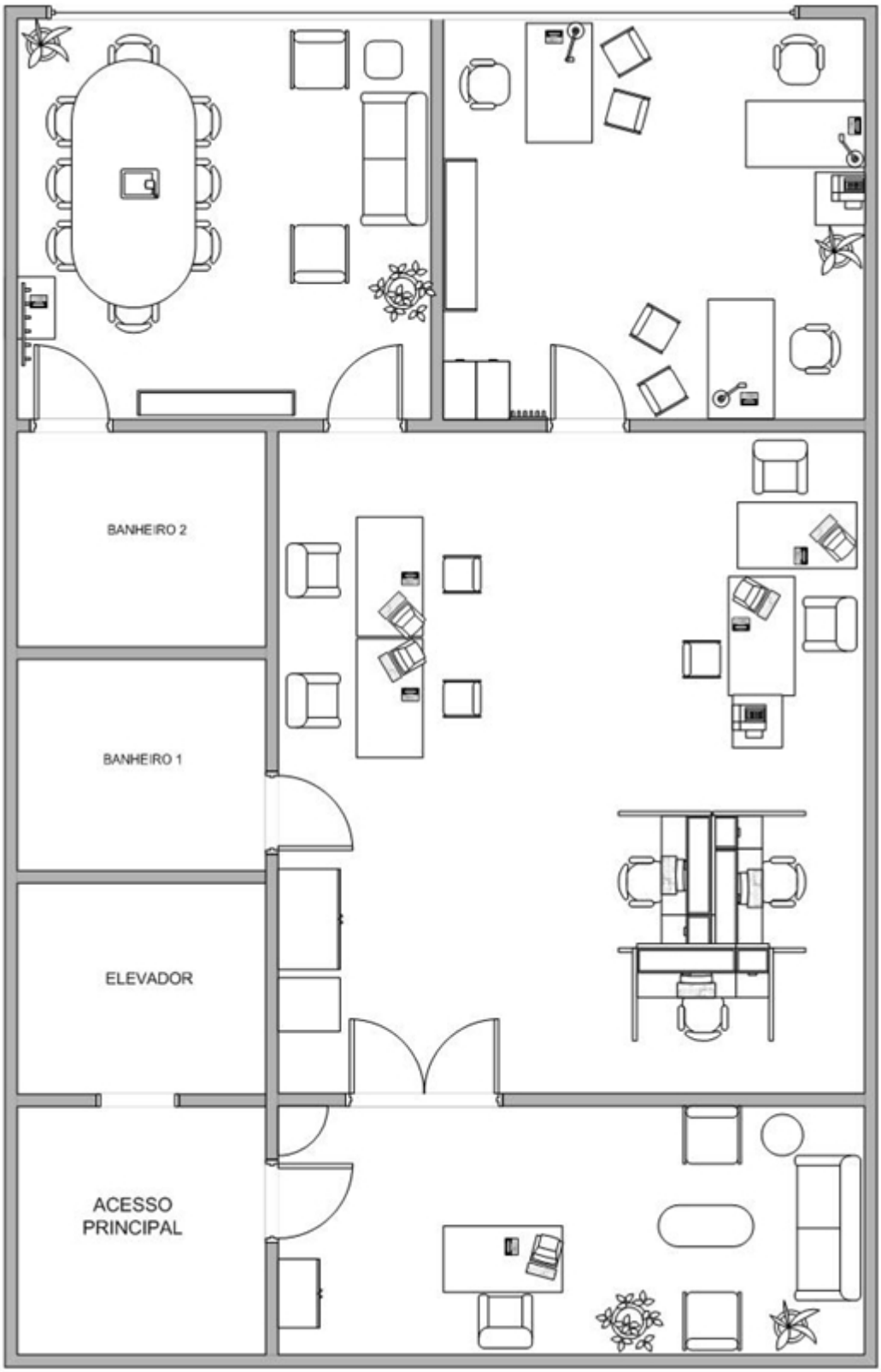

Figura 1 – Planta da área locada para instalação
Fonte: o autor

Com relação à estrutura física ocupada pela empresa parte-se do mesmo principio do plano de pessoal. O plano descrito acima corresponde ao projeto ideal de instalação, capaz de oferecer a estrutura necessária para execução das atividades propostas. Inicialmente a organização utilizará de uma estrutura menor, por conseqüência mais próxima da realidade inicial de abertura das atividades.

Considerando a importância da localização para o sucesso de um empreendimento, o ponto locado será mantido, mesmo sabendo que uma sala menor teria um custo menor. Para compensar só serão utilizados, inicialmente, três das sete peças disponíveis.

A sala de espera (recepção) contará com:

- 1 mesa de escritório tamanho pequeno
- 1 computador de mesa (desktop)
- 1 telefone com identificador de chamadas
- 1 cadeira com rodinhas
- 1 sofá
- 1 poltronas
- 1 mesa de centro
- 1 mesa de apoio

E a sala de atendimento, apesar de seu tamanho, será utilizada de maneira parcial contando com:

- 4 mesas de escritório tamanho pequeno
- 4 cadeiras com rodinhas
- 4 computadores de mesa (desktop)
- 1 impressora multifuncional (com fax)
- 1 armário
- 4 telefones fixos
- 3 cadeiras de aproximação
- 1 ar-condicionado split (sala sem janela)
- 1 roteador para instalação de internet sem fio

8 MÉTODO DE PESQUISA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, fez necessária a utilização do método de estudo de caso exploratório, que, segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Outro aspecto que torna o método de estudo de casos mais indicado é a necessidade de se levar em consideração um grande número de variáveis, como é o caso de uma análise de viabilidade econômico-financeira que trabalha com cenários, custos diversos, demanda muitas vezes irregular, entre outras.

Samara e Barros (2002) apresentam como principais características dessa metodologia a flexibilidade e a criatividade sendo que o objetivo é obter um melhor conhecimento sobre o estudo e hipóteses a serem confirmadas.

Na primeira etapa do trabalho, foram levantadas informações sobre a estrutura interna da empresa, sobre o mercado no qual ela está inserida, forças, fraquezas e, principalmente, informações de natureza econômico-financeira sobre os custos iniciais para abertura do negócio.

No segundo momento, o foco da pesquisa estava sob o levantamento e a descrição de todas as despesas envolvidas no empreendimento. Compra de móveis e utensílios, custos com mão-de-obra direta e indireta, remuneração dos sócios, projeção de vendas com base no tamanho do mercado. Todos esses dados serviram de base para criação de tabelas descritivas das despesas, para elaboração dos demonstrativos do resultado do exercício (DRE) e também para elaboração dos fluxos de caixa dos três cenários possíveis.

De posse desse material elencado na etapa anterior partiu-se para a aplicação das técnicas de orçamento de capital que são ferramenta de auxílio na tomada de decisão da viabilidade de um empreendimento.

Por fim, os resultados obtidos com as técnicas de orçamento de capital mais as informações apresentadas durante o projeto embasaram as conclusões sobre a viabilidade do empreendimento apresentado.

9 PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA

O objetivo desta etapa do trabalho é colocar na prática os conceitos que foram abordados ao longo do trabalho. Com base nos levantamentos que foram feitos, foram apresentados os valores orçados para o investimento assim como dados referentes a sua viabilidade. O foco deste trabalho está na análise da viabilidade financeira da abertura desse tipo de organização, mas, independente disso, é fundamental que alguns outros aspectos sobre o negócio sejam apresentados para melhor contextualização.

9.1 INVESTIMENTO INICIAL

Essa etapa tem por objetivo mostrar quanto foi necessário gastar para montar a empresas e iniciar as atividades de atendimento. O cálculo do investimento inicial foi feito com base nas despesas pré-operacionais, nos gastos com a montagem do negócio (custos fixos) e o capital de giro.

No caso da empresa em questão, como foi dito anteriormente, não haviam despesas pré-operacionais, uma vez que não houve necessidade de reformas ou modificações na sala alugada.

MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
Qtd	**Descrição**	**Vlr Unit.**		**Subtotal**
1	mesas de apoio	100	R$	100
1	sofás	500	R$	500
1	poltronas	350	R$	350
5	mesa de escritório (pequena)	250	R$	1.250
5	cadeira com rodinha	250	R$	1.250
3	cadeira de aproximação	100	R$	300
1	armário	400	R$	400
1	roteador	150	R$	150
1	mesa de centro	100	R$	100
		Total	**R$**	**4.400**

Tabela 1 – Aquisição de Móveis e Utensílio
Fonte: o autor

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
Qtd	**Descrição**	**Vlr Unit.**		**Subtotal**
1	ar condicionado split	1400	R$	1.400
1	aparelho telef. Com ident. Chamadas	180	R$	180
4	aparelho telefônco fixo	80	R$	320
5	computador de mesa (desktop)	1000	R$	5.000
1	impressora multifuncional (com fax)	700	R$	700
		Total	**R$**	**7.600**

Tabela 2 – Aquisição de Máquinas e Equipamentos
Fonte: o autor

Em função dos custos fixos e de algumas outras despesas necessárias para abertura da empresa o valor do capital de giro foi estimado em R$ 28.948,76. Sobre esse valor será adicionado 10% como reserva para eventualidades chegando ao valor final do capital de giro de R$ 31.843,63, mas será considerado, no intuito de facilitar a análise, como R$ 31.844,00. Esse valor é suficiente para cobrir todas as despesas da empresas durante os dois primeiros meses de funcionamento, pois a partir do terceiro mês há previsões de receita.

INVESTIMENTO INICIAL		
Despesas Pré-Operacionais		0
Móveis e Utensílios		4.400
Máquinas e Equipamentos		7.600
SUBTOTAL		**12.000**
Capital de Giro		31.844
TOTAL	**R$**	**43.844**

Tabela 3 – Valor do Investimento Inicial
Fonte: o autor

9.2 PLANEJAMENTO DE VENDAS

O primeiro passo, antes de apresentar a planilha com as informações de previsão de receita, é apresentar uma tabela com os serviços que serão oferecidos pela empresa.

Por se tratar de serviços de uma empresa de consultoria que oferece serviços diferenciados, ao invés de produtos tradicionais, não é possível fazer a previsão de receitas, de um ano para o outro, com base em um percentual de crescimento das vendas. Para fins de análise, se considerou uma correção de 4,5% no preço dos serviços prestados.

TIPO	DESCRIÇÃO	PREÇO SUGERIDO	TEMPO DO SERVIÇO
PRÉ-ELEITORAL – eleições proporcionais	Análise de viabilidade eleitoral - (análise do currículo, diferenciais competitivos, possíveis estratégias de campanha, viabilidade política, etc)	R$ 4.000,00	2 meses
	Análise da imagem do político junto ao eleitorado (pesquisa de opinião junto à população, análise dos resultados, apontamento de estratégias)	R$ 5.500,00	2 meses
PRÉ-ELEITORAL – eleições majoritárias	Análise de viabilidade eleitoral - (análise do currículo, diferenciais competitivos, possíveis estratégias de campanha, viabilidade política, etc)	R$ 8.000,00	2 meses
	Análise da imagem do político junto ao eleitorado (pesquisa de opinião junto à população, análise dos resultados, apontamento de estratégias)	R$ 11.000,00	2 meses
ELEITORAL	Consultoria de toda a campanha eleitoral	- 5% DO CUSTO TOTAL DA CAMPANHA EM ELEIÇÕES PROPORCIONAIS - 7,5% EM ELEIÇÕES MAJORITÁRIAS	Período eleitoral
	VEREADOR (Capitais)	R$ 11.250,00	
	PREFEITO (Capitais)	R$ 75.000,00	
	DEP. ESTADUAL (RS)	R$ 40.000,00	
	DEP. FEDERAL (RS)	R$ 50.000,00	
	SENADOR	R$ 100.000,00	
	GOVERNADOR	R$ 525.000,00	
PÓS-ELEITORAL	Agradecimentos	R$ 4.000,00	2 meses
	Apresentação das propostas convertidas em projetos e programas (idéias apresentadas, viabilização financeira, viabilização temporal, etc)	R$ 7.000,00	2 meses

Tabela 4 – Pacote de serviços oferecidos

Fonte: o autor

Os valores apresentados para os pacotes de acompanhamento de toda a campanha eleitoral foram baseados nas prestações de contas disponibilizadas pelos candidatos no site do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), ou seja, os valores declarados pelos candidatos serviram de parâmetro para a precificação dos serviços oferecidos. Segundo a tabela, por exemplo, no caso de consultoria de toda a campanha eleitoral o preço do serviço foi estipulado em 5% do valor médio declarado pelos candidatos nos casos de eleições proporcionais e 7,5% do valor médio declarado nos casos de eleições majoritárias.

Para determinação das previsões de vendas foi utilizado como base o tamanho do mercado e o quanto desse percentual pretende ser absorvido pela empresa. Com base nisso, a organização foi analisada sob a ótica de três cenários, cada um com particularidades no que diz respeito à fatia de mercado que a empresa pretende captar.

Para determinação das vendas, a primeira informação importante diz respeito ao período que tal análise abrangerá. No ano de abertura, em 2010, haverá eleições para deputados estaduais e federais, senador e governador. Por se tratar do ano de inicio das atividades, o foco da empresa será nas campanhas para deputado estadual e federal dentro do estado, com o intuito de ganhar visibilidade para, nos próximos anos, conquistar campanhas maiores.

Com base nas informações obtidas no site do TSE o número de candidatos ao cargo de deputado estadual, no estado do Rio Grande do Sul, foi de 798.

Já para o cargo de deputado federal, no mesmo site, constam 557.

Tomando como base esse número temos 1355 candidatos que podem ser considerados como público alvo de nossa empresa.

Para o primeiro ano, os cenários foram construídos da seguinte maneira:

- o cenário pessimista considera o alcance de 0,8% de fatia do mercado, ou seja, 10,84 candidatos que para facilitar a analise foram considerados como 11 candidatos;

- no cenário esperado do primeiro ano, o objetivo é de alcance de 1,5% do mercado, logo, 20,32 candidatos (considerados como 20); e

- o cenário otimista prevê o alcance de 1,8% do mercado, correspondente à 24,39 candidatos (considerados como 24).

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 1 - Cenário Pessimista			
Análise de imagem 1	5.500,00	5	27.500,00
Análise de viabilidade eleitoral 1	4.000,00	1	4.000,00
Consultoria de campanha Dep. Estad.	40.000,00	2	80.000,00
Consultoria de campanha Dep. Fed.	50.000,00	1	50.000,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.000,00	2	8.000,00
	Total	**11**	**169.500,00**

Tabela 5 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO PESSIMISTA
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 1 - Cenário Esperado			
Análise de imagem 1	5.500,00	5	27.500,00
Análise de viabilidade eleitoral 1	4.000,00	6	24.000,00
Consultoria de campanha Dep. Estad.	40.000,00	3	120.000,00
Consultoria de campanha Dep. Fed.	50.000,00	2	100.000,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.000,00	4	16.000,00
	Total	**20**	**287.500,00**

Tabela 6 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO ESPERADO
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 1 - Cenário Otimista			
Análise de imagem 1	5.500,00	7	38.500,00
Análise de viabilidade eleitoral 1	4.000,00	7	28.000,00
Consultoria de campanha Dep. Estad.	40.000,00	3	120.000,00
Consultoria de campanha Dep. Fed.	50.000,00	2	100.000,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.000,00	5	20.000,00
	Total	**24**	**306.500,00**

Tabela 7 – Planejamento de Vendas – Ano 1 – CENÁRIO OTIMISTA
Fonte: o autor

Para o segundo ano, é importante ressaltar que não haverá eleições, logo, as oportunidades de prestação de serviço são menores. O universo de candidatos utilizado como base será o mesmo do terceiro ano, ou seja, 469 candidatos ao cargo de vereador na cidade de Porto Alegre mais 24 candidatos ao cargo de prefeito considerando Porto Alegre e as cidades mais próximas (Viamão, Cachoeirinha, Canoas e Alvorada), totalizando 493 candidatos como mercado alvo

Nesse ano, em função da ausência de eleições e do menor número de candidatos, as metas da empresa serão acrescidas em 20% no que se refere ao alcance de clientes. Sendo assim, o objetivo dos cenários fica em:

- cenário pessimista: 0,96% do mercado, ou seja, 5 candidatos;
- cenário esperado: 1,8% do mercado, ou seja, 9 candidatos; e
- cenário otimista: 2,16% do mercado, ou seja, 11 candidatos.

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 2 - Cenário Pessimista			
Análise de imagem 2	11.495,00	3	34.485,00
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.360,00	1	8.360,00
Consultoria de campanha Vereador	11.756,25		0,00
Consultoria de campanha Prefeiro	78.375,00		0,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.180,00	0	0,00
Pós-eleitoral - Apresentação	7.315,00	1	7.315,00
	Total	**5**	**50.160,00**

Tabela 8 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO PESSIMISTA
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 2 - Cenário Esperado			
Análise de imagem 2	11.495,00	5	57.475,00
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.360,00	2	16.720,00
Consultoria de campanha Vereador	11.756,25		0,00
Consultoria de campanha Prefeiro	78.375,00		0,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.180,00	0	0,00
Pós-eleitoral - Apresentação	7.315,00	2	14.630,00
	Total	**9**	**88.825,00**

Tabela 9 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO ESPERADO
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 2 - Cenário Otimista			
Análise de imagem 2	11.495,00	5	57.475,00
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.360,00	2	16.720,00
Consultoria de campanha Vereador	11.756,25		0,00
Consultoria de campanha Prefeiro	78.375,00		0,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.180,00	2	8.360,00
Pós-eleitoral - Apresentação	7.315,00	2	14.630,00
	Total	**11**	**97.185,00**

Tabela 10 – Planejamento de Vendas – Ano 2 – CENÁRIO OTIMISTA
Fonte: o autor

Para o terceiro ano, projetou-se a consolidação da empresa a partir dos serviços prestados anteriormente, por isso, a expectativa de maiores ganhos, mesmo mantendo os percentuais de participação do segundo ano.

A expectativa é de que, com o conhecimento e experiência adquiridos nos anos anteriores, a empresa consiga fechar mais contratos oferecendo os serviços de consultoria total da campanha.

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 3 - Cenário Pessimista			
Análise de imagem 2	12.012,28	2	24.024,55
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.736,20	1	8.736,20
Consultoria de campanha Vereador	12.285,28	2	24.570,56
Consultoria de campanha Prefeiro	81.901,88		0,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.368,10		0,00
Pós-eleitoral - Apresentação	7.644,18		0,00
	Total	**5**	**57.331,31**

Tabela 11 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO PESSIMISTA
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 3 - Cenário Esperado			
Análise de imagem 2	12.012,28	2	24.024,55
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.736,20	2	17.472,40
Consultoria de campanha Vereador	12.285,28	3	36.855,84
Consultoria de campanha Prefeiro	81.901,88		0,00
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.368,10	2	8.736,20
Pós-eleitoral - Apresentação	7.644,18		0,00
	Total	**9**	**87.088,99**

Tabela 12 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO ESPERADO
Fonte: o autor

PLANEJAMENTO DE VENDAS			
Ano 3 - Cenário Otimista			
Análise de imagem 2	12.012,28	4	48.049,10
Análise de viabilidade eleitoral 2	8.736,20	2	17.472,40
Consultoria de campanha Vereador	12.285,28	1	12.285,28
Consultoria de campanha Prefeiro	81.901,88	1	81.901,88
Pós-eleitoral - Agradecimento	4.368,10	3	13.104,30
Pós-eleitoral - Apresentação	7.644,18		0,00
	Total	**11**	**172.812,96**

Tabela 13 – Planejamento de Vendas – Ano 3 – CENÁRIO OTIMISTA
Fonte: o autor

9.3 DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO e SEGUROS

Os móveis e utensílios e as máquinas e equipamentos têm sua depreciação contabilizada a 10% a.a.

DEPRECIAÇÃO				
	Total	**%**	**Valor Anual**	**Valor Mensal**
Móvies e Utensílio	4.400,00	10	440,00	36,67
Máquinas e Equipamentos	7.600,00	10	760,00	63,33
		Total	**1.200,00**	**100,00**

Tabela 14 – Depreciação anual e mensal
Fonte: o autor

O custo de manutenção dos móveis e equipamentos adquiridos pela empresa possuem um custo de 1,5% a.a. para os móveis e utensílios e 0,2% a.a. para as máquinas e equipamentos.

MANUTENÇÃO				
	Total	**%**	**Valor Anual**	**Valor Mensal**
Móvies e Utensílio	4.400,00	1,5	66,00	5,50
Máquinas e Equipamentos	7.600,00	0,2	15,20	1,27
		Total	**81,20**	**6,77**

Tabela 15 – Manutenção anual e mensal
Fonte: o autor

Já o custo do seguro para essas aquisições ficou em 1% a.a. para os móveis e utensílio e 0,2% a.a. para as máquinas e equipamentos, conforme tabela abaixo:

SEGUROS				
	Total	**%**	**Valor Anual**	**Valor Mensal**
Móvies e Utensílio	4.400,00	1	44,00	3,67
Máquinas e Equipamentos	7.600,00	0,2	15,20	1,27
		Total	**59,20**	**4,93**

Tabela 16 – Seguro anual e mensal
Fonte: o autor

9.4 DESPESAS FIXAS

Nesse item foram apresentadas as despesas de pessoal e também todas as despesas que são independentes da geração de receita, ou seja, as despesas fixas que devem ser pagas, obrigatoriamente, todos os meses.

9.4.1 Mão de obra direta e indireta

Com base nos dados que foram apresentados no plano de recursos humanos foi elabora a tabela com os custos referentes à mão de obra direta.

Como mão de obra indireta há os custos relacionados ao pagamento de um contador.

Além disso, é importante ressaltar que o pagamento referente aos serviços prestados pelos consultores externos será feito de maneira direta entre o cliente e o prestador de serviços. O papel da organização será de mediar tal negociação a fim de evitar possíveis problemas.

O valor dos pagamentos de mão de obra direta e indireta foi reajustado, anualmente, à taxa de 4,5%

MÃO DE OBRA DIRETA				
Função	**Qtd**	**Salário**		**Total**
Atendente	2	800,00		1.600,00
			Soma	**1.600,00**
Encargos Sociais		80%		1.280,00
			Total	**2.880,00**

Tabela 17 – Custo de mão de obra direta mensal
Fonte: o autor

MÃO DE OBRA INDIRETA				
Função	**Qtd**	**Salário**		**Total**
Contador	1	350,00		350,00
			Soma	**350,00**
Encargos Sociais		80%		280,00
			Total	**630,00**

Tabela 18 – Custo de mão de obra indireta mensal
Fonte: o autor

9.4.2 Custos Fixos

Os custos fixos mensais podem ter pequenas variações de um mês para outro em função de pequenas alterações que possam ocorrer. Nesse estudo, estas pequenas variações não serão consideradas, uma vez que não têm impacto suficiente para inviabilizar o negócio. Apesar disso, são tratados como custos fixos, uma vez que tais despesas devem ser pagas todos os meses, sem exceção, independente da existência de atividade por parte da empresa. Na tabela abaixo estão relacionados os custos fixos e seu valor apurado.

CUSTOS FIXOS MENSAIS		
Custo	**Vlr Mensal**	**Vlr Anual**
Aluguel	1.400,00	16.800,00
Contador	350,00	4.200,00
Alimentação	760,00	9.120,00
Telefone	300,00	3.600,00
Seguros	4,93	59,20
Material de Expediante	100,00	1.200,00
Material de Limpeza	50,00	600,00
Energia	120,00	1.440,00
Água	40,00	480,00
Manutenção	6,77	81,20
Depreciação	100,00	1.200,00
Despesas Bancárias	20,00	240,00
Total	**3.251,70**	**39.020,40**

Tabela 19 – Custos fixos mensais
Fonte: o autor

9.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo apresentar de maneira vertical resumida o resultado que foi apurado pela organização com base nas operações efetuadas durante o período de doze meses.

Nesse item estão incluídos os valores que foram apresentados nas tabelas anteriores com o intuito de analisar os dados para, com o auxílio do fluxo de caixa, tomar as decisões referentes à viabilidade do empreendimento.

Abaixo foram apresentadas as demonstrações do resultado dos exercícios dos três cenários, agrupados por ano.

DRE - Ano 1			
Cenários	**Pessimista**	**Esperado**	**Otimista**
Receita	R$ 169.500,00	287.500,00	306.500,00
- PIS	R$ (1.101,75)	(1.868,75)	(1.992,25)
- COFINS	R$ (5.085,00)	(8.625,00)	(9.195,00)
- ISSQN	R$ (8.475,00)	(14.375,00)	(15.325,00)
- IRPJ	R$ (25.425,00)	(43.125,00)	(45.975,00)
- MOB	R$ (34.560,00)	(34.560,00)	(34.560,00)
- C. Fixos	R$ (39.020,40)	(39.020,40)	(39.020,40)
Resultado Operacional	R$ 55.832,85	145.925,85	160.432,35
- Emprestimos	R$ -	-	-
- Parcelamentos	R$ -	-	-
Resultado Líquido	**R$ 55.832,85**	**145.925,85**	**160.432,35**

Tabela 20 – DRE – Ano 1
Fonte: o autor

DRE - Ano 2				
Cenários	**Pessimista**		**Esperado**	**Otimista**
Receita	R$	50.160,00	88.825,00	97.185,00
- PIS	R$	(326,04)	(577,36)	(631,70)
- COFINS	R$	(1.504,80)	(2.664,75)	(2.915,55)
- ISSQN	R$	(2.508,00)	(4.441,25)	(4.859,25)
- IRPJ	R$	(7.524,00)	(13.323,75)	(14.577,75)
- MOB	R$	(36.115,20)	(36.115,20)	(36.115,20)
- C. Fixos	R$	(40.776,32)	(40.776,32)	(40.776,32)
Resultado Operacional	R$	(38.594,36)	(9.073,63)	(2.690,77)
- Emprestimos	R$	-	-	-
- Parcelamentos	R$	-	-	-
Resultado Líquido	**R$**	**(38.594,36)**	**(9.073,63)**	**(2.690,77)**

Tabela 21 – DRE – Ano 2
Fonte: o autor

DRE - Ano 3				
Cenários	**Pessimista**		**Esperado**	**Otimista**
Receita	R$	57.331,31	87.088,99	172.812,96
- PIS	R$	(372,65)	(566,08)	(1.123,28)
- COFINS	R$	(1.719,94)	(2.612,67)	(5.184,39)
- ISSQN	R$	(2.866,57)	(4.354,45)	(8.640,65)
- IRPJ	R$	(8.599,70)	(13.063,35)	(25.921,94)
- MOB	R$	(37.740,38)	(37.740,38)	(37.740,38)
- C. Fixos	R$	(42.611,25)	(42.611,25)	(42.611,25)
Resultado Operacional	R$	(36.579,18)	(13.859,19)	51.591,06
- Emprestimos	R$	-	-	-
- Parcelamentos	R$	-	-	-
Resultado Líquido	**R$**	**(36.579,18)**	**(13.859,19)**	**51.591,06**

Tabela 22 – DRE – Ano 3
Fonte: o autor

9.6 FLUXO DE CAIXA

De acordo com as informações já mencionadas, foi montado um fluxo de caixa do projeto. O prazo de planejamento foi de três anos. Para análise de fluxo de caixa descontado foi considerado uma taxa de 12% ao ano para custo de capital, ou seja, a taxa de desconto foi definida com base na renda fixa. Considerou-se o dobro da renda fixa para essa taxa.

FLUXO DE CAIXA - Cenário pessimista				
	Ano 0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**
Investimento C. Giro	-43.844,00			
Lucro Líquido		55.832,85	(38.594,36)	(36.579,18)
Depreciação Valor Residual		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Fluxo de Caixa		57.032,85	(37.394,36)	(35.379,18)
F. de Caixa Líquido FC Líquido Acumulado	-43.844,00 -43.844,00	57.032,85 13.188,85	(37.394,36) (24.205,51)	(35.379,18) (59.584,69)
F. de Caixa Descontado FC Descontado Acum.	-43.844,00 -43.844,00	50.922,19 7.078,19	(29.810,55) (22.732,37)	(25.182,20) (47.914,57)

Tabela 23 – Fluxo de caixa – cenário pessimista
Fonte: o autor

FLUXO DE CAIXA - Cenário esperado				
	Ano 0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**
Investimento C. Giro	-43.844,00			
Lucro Líquido		145.925,85	(9.073,63)	(13.859,19)
Depreciação Valor Residual		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Fluxo de Caixa		147.125,85	(7.873,63)	(12.659,19)
F. de Caixa Líquido	-43.844,00	147.125,85	(7.873,63)	(12.659,19)
FC Líquido Acumulado	-43.844,00	103.281,85	95.408,22	82.749,03
F. de Caixa Descontado	-43.844,00	131.362,37	(6.276,81)	(9.010,56)
FC Descontado Acum.	-43.844,00	87.518,37	81.241,56	72.230,99

Tabela 24 – Fluxo de caixa – cenário esperado
Fonte: o autor

FLUXO DE CAIXA - Cenário otimista				
	Ano 0	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**
Investimento C. Giro	-43.844,00			
Lucro Líquido		160.432,35	(2.690,77)	51.591,06
Depreciação Valor Residual		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Fluxo de Caixa		161.632,35	(1.490,77)	52.791,06
F. de Caixa Líquido	-43.844,00	161.632,35	(1.490,77)	52.791,06
FC Líquido Acumulado	-43.844,00	117.788,35	116.297,58	169.088,64
F. de Caixa Descontado	-43.844,00	144.314,60	(1.188,43)	37.575,63
FC Descontado Acum.	-43.844,00	100.470,60	99.282,17	136.857,80

Tabela 25 – Fluxo de caixa – cenário otimista
Fonte: o autor

9.7 MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

A partir das projeções dos fluxos de caixas para o período analisado foi possível calcular o retorno do investimento conforme os métodos que foram revisados anteriormente, ou seja, com as técnicas de VPL, TIR e Payback.

A análise de cada técnica será feita considerando a existência dos três possíveis cenários.

9.7.1 Payback

Como foi dito anteriormente, na parte da revisão teórica, o método do payback tem por objetivo calcular o tempo que leva para que o valor investido no empreendimento retorne para as mãos dos investidores.

Com base nos fluxos de caixa projetados foi possível perceber que em todos os três cenários o prazo para esse retorno é menor do que um ano.

No cenário pessimista temos um payback de 40 semanas. Já no cenário esperado o tempo de retorno do investimento foi de aproximadamente 15 semanas e no cenário otimista o retorno foi de 14 semanas.

Para análise desses dados, que a primeira vista podem parecer muito bons, a primeira informação que deve ser relembrada é a de que o tempo do retorno do investimento obtido a partir da metodologia do payback não serve para analisar a viabilidade do investimento.

No caso em específico, percebeu-se que o retorno do investimento se da logo no primeiro ano, nos três cenários, mas isso somente é possível por dois motivos:

a) primeiro porque a estrutura interna que foi montada é pequena e tem custos relativamente pequenos em comparação com as receitas;

b) o outro aspecto que deve ser considerado é a sazonalidade das receitas nesse tipo de serviço. O retorno do investimento no primeiro ano foi

possível pela coincidência de implementação do empreendimento no mesmo ano de eleições. É importante lembrar que, caso a abertura do negócio um ano antes ou depois (ano sem eleições) o investimento levaria muito mais tempo para ser pago.

9.7.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Para esta análise foi considerada uma taxa de desconto de 12% ao ano, referente ao custo de capital.

No cenário pessimista, o valor encontrado para o VLP foi negativo de R$ 47.915, ou seja, nesse cenário, com base apenas no VPL, o projeto não deveria ser aceito uma vez que o retorno foi menor do o valor investido inicialmente.

No cenário esperado, o valor encontrado foi positivo, de R$ 72.230,99 (valor após o desconto do investimento inicial). Nesse caso, com base na análise do VPL, o projeto poderia ser aceito uma vez que proporciona aos investidores um valor maior do que o inicial.

No último cenário, o cenário otimista, o valor encontrado para o VPL foi de R$ 136.857,80 (valor após o desconto do investimento inicial), ou seja, um valor positivo e maior do que o encontrado no cenário intermediário.

9.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

No caso de fluxos de caixas variáveis, a TIR é calculada a partir de tentativa e erro, até que se encontre a taxa de desconto que iguale a some dos fluxos de caixa futuros com o custo do investimento inicial.

Para o cenário pessimista não foi possível encontrar o índice uma vez que o valor encontrado no VPL é negativo e também pelo fato de o fluxo de caixa líquido ter sido negativo.

No cenário esperado, o cálculo da TIR encontrou a taxa de 238,35%.

No cenário otimista a taxa encontrada foi de 276,25%.

A metodologia do cálculo da TIR pressupõe que quando a taxa encontrada é maior do que o custo de capital, o projeto deve ser aceito, mas é preciso analisar bem os valores encontrados. Geralmente, taxas muito altas, não condizentes com a realidade, podem ser um equívoco da metodologia de cálculo.

10 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse trabalho foi de apresentar o projeto de viabilidade econômico-financeira da abertura de uma empresa de consultoria de campanhas políticas.

Com base em todos os dados que foram analisados, o estudo mostrou resultados divergentes de acordo com o cenário que foi analisado.

Como foi apresentado, o tempo de recuperação do investimento, em todos os três casos, foi de menos de um ano. Analisado de maneira isolada, pode-se dizer que é um ótimo indicador de sensilbilidade da liquidez do negócio, pois permite ao investidor saber quando seu valor investido retornará. Mas isso é o máximo que se pode obter com tal indicador. O fato de desconsiderar o valor do tempo no dinheiro faz com que essa análise seja superficial. Isso pode ser provado ao se analisar o fluxo de caixa do projeto em análise.

Ainda que, logo no primeiro ano, nos três cenários, o projeto apresente um fluxo de caixa positivo e suficiente para cobrir o investimento inicial não quer dizer que os próximos fluxos devem ser desconsiderados. Tanto que no segundo ano todos os cenários apresentam resultados negativos, em função da sazonalidade do serviço oferecido. Essa análise é importante, pois a simples visualização do tempo de retorno do investimento, nesse e em outros casos, pode enganar o investidor, parecendo ser um ótimo índice que muitas vezes não é.

Em relação á metodologia do Valor Presente Líquido (VPL) as análises indicam para aceitação de dois cenários (esperado e otimista) e a rejeição do cenário pessimista. Por esse método, no pior cenário, o valor dos fluxos descontados é insuficiente para cobrir o valor investido, isso faz com que o projeto não deva ser aceito. Por outro lado, quando se trata do cenário intermediário e otimista, os valores encontrados ao se descontar os fluxos de caixa e subtrair o valor investido foram de, respectivamente R$ 72.230 e R$ 136.857 ou seja, muito acima do que o esperado. Sem duvida, por esse método, o projeto do cenário otimista é o mais indicado.

Por fim, no que se refere às ferramentas de análise, tem-se a análise pela Taxa Interna de Retorno (TIR). No caso do pior cenário não foi possível calcular a taxa, uma vez que o fluxo de caixa do período e o VPL foram negativos. Nas outras

duas situações as taxas encontradas foram acima do valor de base, ou seja, do custo de capitação, mas isso, não necessariamente, significa que o projeto deve ser aceito. O cálculo pelo método da TIR muitas vezes apresenta taxas discrepantes, fora da realidade. É preciso cuidado para que uma alta taxa interna de retorno não confunda o gestor na tomada de decisão de investimento.

De maneira geral e com base nos fluxos analisados, pode-se dizer que o projeto apresentado tem um potencial de retorno significativo quando realizado dentro da estratégia apresentada. O cenário otimista é que oferece mais indicativos de sucesso, mas, apesar de oferecer um retorno menor, o cenário esperado também pode ser implementado.

É importante ressaltar que, mesmo após a análise dos dados apresentados, não há segurança quanto ao sucesso do empreendimento. É importante lembrar que todas essas projeções são feitas dentro de um cenário, que objetiva ser um retrato da realidade encontrada, mas pode não cumprir totalmente seu papel. Isso quer dizer que esse projeto pode sim ser utilizado como base para outros estudos ou projetos, mas que de

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. Tibúrcio – **Administração de capital de giro**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas:** um modelo dinâmico. – 4ª Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. – 30. Ed. Ver. E atual. – São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial** / trad. Jorge Ritter. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira** / tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro – 3.ed. – São Paulo: Saraiva, 1998.

LEITE, Helio de Paula, 1943 – **Introdução à administração financeira**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira** / tradução Antonio Zorato Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1995.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia. 3ª Ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2002.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE – disponível em www.sebrae.com.br – acessado em 20 de novembro de 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – disponível em www.tse.gov.br – acessado em 10 de outubro de 2009.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. – 7º Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.