

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Vinicius Ramos Viacava**

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO DE  
EMPRESA DE CONSULTORIA EM LICITAÇÕES EM PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2010**

Vinicius Ramos Viacava

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO DE  
EMPRESA DE CONSULTORIA EM LICITAÇÕES EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre**

**2010**

Vinicius Ramos Viacava

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA IMPLANTAÇÃO DE  
EMPRESA DE CONSULTORIA EM LICITAÇÕES EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

---

Prof. Me. Mauro Mastella

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Marisa Ignez dos Santos Rhoden, incansável em disseminar os conhecimentos e minha tutora Keila Negrão pela disponibilidade, atenção e apoio para a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

Trata-se de um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma empresa de consultoria no ramo de licitações. Este estudo justifica-se diante da carência deste tipo de serviços identificado na prática das atividades em empresas públicas pelo autor. Mediante a construção de cenários é preciso vislumbrar a viabilidade de êxito na abertura de uma empresa de consultoria em licitações em Porto Alegre capital do Rio Grande do Sul. A pesquisa possui como objetivos identificar o interesse de empresas privadas no projeto e se o mesmo seria viável financeiramente. O modelo de pesquisada utilizado foi o método survey, com análise quantitativa dos dados coletados. Após a utilização da metodologia concluiu-se que o projeto viável com probabilidade de êxito na implantação.

**Palavras-chave:** Análise de viabilidade, consultoria, licitações

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Relação Risco X Retorno.....	25
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Principais atribuições dos cargos da consultoria em licitações.....	16
Quadro 2 -	Faixas Salariais da Força de Trabalho.....	17
Quadro 3 -	Critério de Aceitação VPL.....	19
Quadro 4 -	Critério de Aceitação TIR.....	20
Quadro 5 -	Critério de Aceitação Payback.....	21
Quadro 6 -	Método de Apuração do FCO.....	22
Quadro 7 -	Modelo de Fluxo de Caixa.....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Projeção do Investimento Inicial.....	30
Tabela 2 -	Projeção de Custos Fixos.....	31
Tabela 3 -	Despesas com Recursos Humanos.....	32
Tabela 4 -	Projeção de Receitas no Cenário Moderado.....	33
Tabela 5 -	Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Moderado.....	33
Tabela 6 -	Projeção de Receitas no Cenário Otimista.....	35
Tabela 7 -	Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Otimista.....	35
Tabela 8 -	Projeção de Receitas no Cenário Pessimistas.....	37
Tabela 9 -	Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Pessimista.....	37

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	12
1.1.1 Missão.....	12
1.1.2 Visão.....	13
1.1.3 Plano de marketing.....	13
1.1.4 Análise de cenários – SWOT.....	14
1.1.5 Plano de recursos humanos.....	15
<b>2 PESQUISA DE DEMANDA.....</b>	<b>17</b>
<b>3 ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO.....</b>	<b>18</b>
4.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	18
4.2 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	19
4.3 PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAYBACK).....	20
<b>5 FLUXO DE CAIXA.....</b>	<b>22</b>
5.1 PROVISÃO DE ENTRADAS.....	22
5.2 PROVISÃO DE SAÍDAS.....	23
5.3 MONTAGEM DO FLUXO DE CAIXA.....	23
<b>6 RISCO E RETORNO.....</b>	<b>25</b>
<b>7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
7.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	26
7.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
7.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
7.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>8 RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
8.1 APRESENTAÇÃO DA CONSULTORIA E DEMANDA DE SERVIÇO.....	28
8.2 PROJEÇÃO DE CENÁRIOS.....	29
8.3 INVESTIMENTO INICIAL.....	29
8.4 ESTIMATIVA DE CUSTOS.....	30

8.5	DESPESAS COM RECURSOS HUMANOS.....	31
8.6	CENÁRIO MODERADO.....	33
8.7	CENÁRIO OTIMISTA.....	34
8.8	CENÁRIO PESSIMISTA.....	36
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## INTRODUÇÃO

Os últimos resultados econômicos apresentados pelos órgãos governamentais brasileiros pontuam um ambiente em franco desenvolvimento com a superação da crise mundial. O prestígio em alta no cenário internacional, a consolidação macroeconômica com muita estabilidade, a melhor distribuição de renda, a geração de empregos e os incentivos do Governo para estimular o consumo interno bem como o crescimento econômico, favorecem a abertura de novos empreendimentos.

Trata-se de uma consultoria em licitações, que terá por finalidade a busca de novas oportunidades de negócios direcionados aos interesses de empresas da iniciativa privada. O empreendimento visa aprimorar o público-privado a fim de minimizar problemas burocráticos, facilitando a relação das empresas privadas com a Administração Pública. Assim, a consultoria em licitações, baseada nos processos legais, possibilitaria que as empresas privadas aproveitassem melhor as oportunidades de negócios, participando de processos licitatórios com diferencial competitivo.

Os eventos internacionais que o Brasil sediará nos próximos anos: Copa do Mundo de Futebol (2014) e Olimpíadas (2016), que mobilizarão a Administração Pública nas adequações necessárias em infra-estrutura para a realização dos eventos, contextualizam um universo favorável para o empreendimento. A instalação de uma consultoria em licitações com o entendimento das leis que regem as licitações, Lei Nº 8.666/93, Lei Nº 10.520 e seus respectivos adendos, o auxílio na formulação das propostas e na organização dos documentos necessários para a participação nos processos licitatórios, e o melhor entendimento dos editais deverá facilitar, e estimular a iniciativa privada a participar das concorrências públicas.

No entanto, indicadores SEBRAE (2009) apontam que mais de 40% das micro e pequenas empresas fecham antes de completar o seu primeiro ano de vida, e pior, 90% das que sobrevivem ao primeiro ano fecham antes de completar cinco anos. Segundo especialistas, isto se deve à incapacidade de administrar o capital de giro das empresas. Não obstante, temos ainda o ambiente econômico e político, carga tributária elevada, corrupção generalizada, ausência de

crédito, entre outras. Nesse contexto, e apesar do posicionamento favorável apresentado nos parágrafos iniciais, ***será que a abertura de uma empresa de consultoria em licitações em Porto Alegre capital do Rio Grande do Sul é viável?***

Dessa forma, pretende-se com este estudo verificar a viabilidade, do ponto de vista econômico e financeiro, da implantação de uma consultoria em licitações no estado do Rio Grande do Sul. Para isso, pretende-se:

- Averiguar se há demanda e necessidade de criação de uma empresa de consultoria especializada em licitações no estado do Rio Grande do Sul;
- Identificar as principais necessidades das empresas privadas no que se refere à participação dos processos licitatórios;
- Verificar se as empresas da iniciativa privada estão dispostas a pagar pelos serviços oferecidos;
- Analisar os resultados da pesquisa e verificar a viabilidade do empreendimento.

Diante do exposto, este trabalho será apresentado em três capítulos.

No primeiro capítulo será desenvolvido o quadro teórico, que pontuará os principais assuntos relacionados ao tema, serão apuradas todas as variáveis e detalhadas as bases conceituais que permeiam o objeto em questão. Este capítulo terá a função de sustentar o problema da pesquisa.

O segundo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotados, nele teremos as viabilidades de realização operacional da pesquisa proposta (onde, como e com o que fazer), envolvendo tempo e recursos materiais disponíveis para dominar o conhecimento teórico-prático necessário para o desenvolvimento da monografia.

No terceiro capítulo será apresentada a análise de resultados da pesquisa. Este capítulo irá ressaltar as evidências que esclareçam cada questão levantada através de análise quantitativa das informações e dos dados obtidos, evidenciando os resultados em atenção aos objetivos da pesquisa.

## **1. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA**

Será abordado neste capítulo um modelo de análise de viabilidade econômico-financeira, com a estruturação do plano de negócio da empresa, pontuando a definição do negócio, o plano de marketing, a estrutura de recursos humanos e uma análise de cenários, levantando os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades que a empresa irá se deparar.

### **1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

A empresa de consultoria em licitações teria por objetivo facilitar a relação de empresas privadas com o Poder Público, evitando as comuns intempéries decorrentes da burocracia que permeia toda e qualquer relação entre as partes.

A idéia desse tipo de serviço é agir principalmente na busca de oportunidades de negócio que possam ser de interesse do cliente, identificando seu perfil comercial de modo a detectar as oportunidades que efetivamente possam trazer o máximo de benefício à empresa e acompanhando-a até a fase pós-contrato, sempre buscando alternativas legais para trazer o máximo benefício e um diferencial competitivo ao empresário.

#### **1.1.1. Missão**

Fornecer consultoria em licitações de forma confiável, dentro dos princípios éticos, dando suporte no planejamento para a tomada de decisões, com metodologias equilibradas dentro da relação custo benefício, tendo como meta atender as expectativas dos nossos clientes, agregando valor ao seu negócio.

### **1.1.2. Visão**

Ser reconhecida, em cinco anos, como uma empresa de consultoria referência no ramo de licitações, comprometida com as necessidades e com os resultados dos nossos clientes.

### **1.1.3. Plano de marketing**

A empresa utilizará o plano de marketing para atingir o mercado-alvo com estratégias consistentes, visando o posicionamento, o mix de marketing, e as despesas com marketing. Ele identifica as mudanças do mercado e se adapta conforme as tendências, e assim a empresa poderá definir ações para permanência no mercado.

Com o objetivo de compreender melhor o mercado para a implantação da empresa de consultoria em licitações, utilizou-se o modelo desenvolvido por McCarthy, denominado como mix de marketing. Este modelo pontua os 4 "Ps" – produto, preço, praça e promoção, com eles será possível destacar os possíveis compostos mercadológicos da empresa.

- a) Produto – A empresa prestará serviços de consultoria em licitações que engloba uma diversidade de sub-serviços, os clientes da empresa poderão contratar a prestação dos serviços de forma integral ou parcial. Os serviços oferecidos são: a organização das documentações necessárias para o cadastramento nos órgãos públicos, a pesquisa de oportunidades de negócios, a elaboração das propostas nos certames, os treinamentos necessários na legislação vigente e nas suas atualizações, o acompanhamento dos processos licitatórios em todas as suas fases, seja ela presencial ou on-line, e a concepção, interposição e o acompanhamento dos recursos e dos agravos;
- b) Preço – a empresa cobrará pelos serviços um valor fixo por processo licitatório, visando cobrir as despesas administrativas. Vencendo o certame, será cobrado um percentual do lucro do contrato firmado com a administração pública, esse percentual poderá ser cobrado durante a vigência do primeiro ano de contrato. Essa forma de faturamento possibilitará a estruturação e a manutenção de uma carteira de clientes,

facilitando o provisionamento das despesas e do fluxo de caixa da empresa. Poderá ser cobrada a prestação de serviços específicos, tais como capacitação de pessoal, treinamento na lei das licitações, concepções de agravos, recursos, análises jurídicas em uma determinada fase do processo licitatório;

- c) Praça – a empresa será sediada na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Ela atenderá todas as organizações da iniciativa privada que vislumbrem o setor público como um segmento interessante e com oportunidades de negócios a ser explorado;
- d) Promoção – a internet será a principal ferramenta para a divulgação da consultoria, será desenvolvido um site com o máximo de interatividade e com a apresentação dos serviços. A empresa utilizará um mailing de clientes potenciais, para eles serão encaminhados via e-mail um prospecto dos seus serviços, o método corpo-a-corpo também será adotado com a participação e realização de eventos, seminários e workshops, isto favorecerá a rede de relacionamentos da consultoria em licitações.

#### **1.1.4. Análise de cenários – SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta que favorece a identificação completa da situação da empresa, levantando e analisando os ambientes internos e externos. Ela integra os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica em um determinado momento. (Kotler e Armstrong, 2007)

Utilizar-se-á a análise SWOT, pois ela possui como base a gestão e o planejamento estratégico, visando às forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da empresa.

- a) Pontos fortes – a empresa de consultoria em licitações possuirá como pontos fortes a capacitação dos seus funcionários, a qualidade no atendimento e um sistema de informações gerenciais avançado, que receberá todas as informações das licitações dos órgãos públicos assim que publicadas na internet. Outro ponto a ser destacado é o desenvolvimento dos processos internos utilizando metodologias, e ferramentas de qualidade, sempre buscando a excelência em gestão;

- b) Pontos fracos – os pontos mais vulneráveis da empresa de consultoria em comparação com os seus competidores, mesmo que indiretos, permeiam inicialmente a pequena força da marca, com a inexistência de conceito junto ao mercado, além da falta de capital giro até a estruturação da carteira de clientes da empresa, que pode gerar um desequilíbrio no fluxo de caixa quando o prazo médio dos recebimentos for maior que o prazo médio dos pagamentos. Todas essas limitações devem ser controladas para que não interfiram significativamente nos objetivos da consultoria;
- c) Oportunidades – a implantação da empresa de consultoria está favorecida pela atual conjuntura econômica brasileira, onde os governos deverão se organizar para a realização das obras de infra-estrutura para sediar os eventos internacionais como a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016. Outros fatores a serem pontuados são: o segmento de consultorias em licitações é pouco explorado, oferecendo oportunidade de atuação neste mercado, a localização da empresa, em Porto Alegre/RS, é favorável, pois está em uma região desenvolvida economicamente; também há especulação de uma tendência de terceirização nas estatais que buscam melhores resultados operacionais;
- d) Ameaças – pode-se considerar como ameaças à empresa a insuficiência de recursos para a execução das obras de infra-estrutura que o Brasil deverá fazer até o ano de 2016, que poderia diminuir o interesse da iniciativa privada em trabalhar com os órgãos públicos. Um descontrole econômico com a elevação da inflação ou uma recessão econômica traria prejuízos à empresa, pois diminuiria a margem de lucro dos licitantes e poderia causar um desgaste no faturamento da empresa. As alterações na Administração Pública proveniente da sucessão governamental também pode ser uma ameaça, pois pode gerar uma postergação ou redução dos investimentos públicos.

#### **1.1.5. Plano de recursos humanos**

O quadro profissional da empresa será composto por dois consultores, um advogado, um auxiliar administrativo, uma secretária e o proprietário. As principais atribuições dos cargos estão descritas no quadro abaixo.

**Quadro 1: Principais atribuições dos cargos da consultoria em licitações**

<b>Consultores</b>	<b>Assist. Administrativos</b>	<b>Advogado</b>	<b>Secretária</b>	<b>Proprietário</b>
Prospectar negócios	Dar suporte aos consultores	Analisar os Editais	Receber clientes na empresa	Gerenciar a empresa
Atender os clientes	Arquivar documentos	Interpor os recursos e os agravos	Atender telefones	Apoiar a equipe nas suas atividades
Acompanhar os Processos Licitatórios	Preparar a folha de pagamento	Interpretar leis e os seus respectivos adendos	Controlar Agenda	Gerenciar os recursos
Formular propostas	Administrar os contratos com os fornecedores	Dar orientação jurídica aos consultores	Controlar as viagens (reserva de hotéis, compra de passagens)	Contratar fornecedores (seleção RH, escritório de contabilidade, suporte em TI)
Analisar as documentações dos clientes	Realizar os serviços Bancários	Fornecer treinamento		Implantar metodologias de qualidade

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O processo de contratação será terceirizado, a empresa irá descrever o perfil profissional desejado a uma agência de emprego, esta terá a responsabilidade de selecionar e encaminhar os candidatos até a sede da empresa para posterior seleção do proprietário. Os funcionários terão uma carga horária de 44 horas semanais, e terão seus contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

A força de trabalho da empresa terá salários fixos, sendo que os consultores ainda terão o incremento de um vencimento variável conforme produção, e o proprietário receberá pró-labore fixo mais os resultados anuais da empresa em forma de dividendos. Segue o quadro com as remunerações fixas e variáveis da empresa.

**Quadro 2: Faixas Salariais da Força de Trabalho**

<b>Cargo</b>	<b>Faixa salarial</b>	<b>Benefícios</b>
Advogado	De R\$ 2.000,00 à R\$ 2.300,00	VT, VR, Plano de Saúde
Assistente Administrativo	De R\$ 900,00 à R\$ 1.100,00	VT, VR, Plano de Saúde
Proprietário	De R\$ 3.000,00 à R\$ 3.800,00 + dividendos anuais	VT, VR, Plano de Saúde
Consultores	De R\$ 1.200,00 à R\$ 1.500,00 + vencimento variável	VT, VR, Plano de Saúde
Secretária	De R\$ 750,00 à R\$ 1.050,00	VT, VR, Plano de Saúde

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## **2. PESQUISA DE DEMANDA**

Para Arendit (2002) demanda pode ser considerada como sendo a quantidade de um determinado bem ou serviço que as pessoas estão dispostas a adquirir a um determinado preço e em um determinado momento, ou seja, a em empresa de consultoria deve estar atenta ao seu público-alvo. A pesquisa de demanda pontuará o nível de interesse nos serviços a serem prestados pela empresa.

## **3. ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO**

Para Santos (2001) os projetos de investimentos são compostos pela sua descrição física, considerações de natureza mercadológica, cronograma de implantação do empreendimento, descrição das fontes de financiamento, além das seguintes estimativas: investimentos permanentes, investimentos em capital de giro, valor de vendas ao longo do período de análise do

projeto e valor dos gastos ao longo do período de análise do projeto. O autor ainda registra em seu livro que os projetos de investimento possuem uma seqüência de entradas e projeções de saídas de caixa que visam verificar a sua viabilidade econômica financeira.

#### **4. MÉTODOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO**

Tendo em vista que a empresa de consultoria em licitações é uma prestadora de serviços, e que normalmente os contratos de prestação de serviços necessitam de uma antecipação de recursos para alavancar a produção. A elaboração da análise de investimento busca obter o equilíbrio entre as entradas e as saídas, levando em considerações os saldos do fluxo de caixa. (Bezerra da Silva, 1995).

A análise de investimento exige uma serie de informações financeiras, tais como fluxo de caixa, valores incrementais, taxa mínima de atratividade, período de análise, entre outras. (Santos, 2001) Neste projeto utilizar-se-á o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback.

##### **4.1. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)**

Segundo Assaf (2006) o valor presente líquido é a diferença entre o valor presente das receitas líquidas (valores positivos) e o valor presente dos investimentos (valores negativos), trazidos a data zero do fluxo de caixa, utilizando-se para isso a taxa de desconto apropriada: a taxa mínima de atratividade (TMA) do segmento do negócio, ou seja, o valor presente líquido (VPL) é fundamentado na equivalência monetária do valor atual do fluxo de caixa.

O VPL do projeto de implantação da empresa pode ser expresso através da equação abaixo:

$$VPL = \sum_{t=0}^K \frac{FCt}{(1+i)^t}$$

Onde:

FCt = fluxo de caixa líquido no período t.

i = taxa mínima de atratividade.

t = período (anos ou meses).

n = vida útil do projeto

O critério de aceitação ou rejeição do VPL recomenda aceitar todos os projetos que tiveram valor positivo, rejeitar os projetos com valor negativo e no caso de valor igual a zero a aceitação torna-se indiferente (Lemes Jr., Rigo e Cherobim, 2005), conforme quadro 3:

**Quadro 3: Critério de Aceitação VPL**

VPL > 0	Aceitar o projeto
VPL = 0	Indiferente
VPL < 0	Rejeitar o projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.2. TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Para Salim et. al. (2004) a taxa interna de retorno é a taxa que iguala o fluxo de entrada com o fluxo de saída de caixa, ou seja, é a taxa que iguala o valor presente com os retornos ou saldos futuros

Para Ross (2000) a TIR esta intimamente ligada ao valor presente líquido (VPL) e geralmente ambos levam à mesma decisão, a equação da TIR considera o valor dos recursos financeiros em função do tempo e pode ser expressa em percentuais, facilitando o entendimento e a compreensão. Ele conceitua a TIR como a alternativa mais importante ao valor presente líquido (VPL), quando utilizada como taxa de desconto, resulta em um VPL igual a zero.

Para obter-se a TIR do projeto de implantação da empresa é necessário calcular a taxa de

desconto que faz com que o valor presente das entradas de caixa se iguale ao valor presente do investimento. Segue a equação:

$$0 = \sum_{t=0}^N \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

Onde:

FC<sub>t</sub> = fluxo de caixa líquido no período t.

TIR = taxa interna de retorno.

t = período (anos ou meses).

n = vida útil do projeto

Segundo Ross (2002) embora a TIR não incorpore a taxa mínima de atratividade (TMA) no seu cálculo, o critério de decisão depende dela, logo, é recomendado aceitar os projetos com a TIR superior a TMA. No quadro abaixo seguem as condições para a aceitação ou rejeição do projeto, de acordo com o método da TIR.

**Quadro 4: Critério de Aceitação TIR**

TIR > TMA	Aceitar o projeto
TIR = TMA	Indiferente
TIR < TMA	Rejeitar o projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.3. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

O período de recuperação do investimento (payback) é o tempo necessário para a recuperação dos recursos investidos em um projeto. É o período em que os fluxos negativos se anulam com os fluxos positivos. (Kassai, 2000) Pode-se aferir o payback simples ou o payback descontado.

Segundo Damodaran (2004), os projetos que recuperam o capital investido mais cedo podem ser considerados mais atraentes, visto que a todas as receitas obtidas além desse período no tempo pode ser considerado lucro.

O payback simples é a medida de liquidez do projeto e pode ser aplicado aos projetos convencionais que apresentem fluxo de caixa com as seguintes características:

$$FC_0 < 0 \quad \text{e} \quad FC_T \geq 0$$

t = período (anos ou meses).

Onde  $FC_0$  e  $FC_j$  são os fluxos de caixa líquido nos período 0 e t, respectivamente.

De acordo com a equação a baixo o payback não leva em consideração o tempo.

$$\text{Payback} = k, \text{ tal que: } \sum_{t=0}^N FC_t \geq 0 \quad \text{E} \quad \sum_{t=0}^{n-1} FC_T < 0$$

Para calcular o payback simples dos investimentos que os fluxos de caixa apresentam um valor constante durante toda a vida útil do projeto, aplica-se a equação abaixo:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Valor do Fluxo de Caixa}}$$

No entanto, para se calcular o payback simples dos investimentos com os fluxos de caixa do projeto variando de período em período, deve-se acumular os fluxos de caixa até que o valor acumulado se torne igual ou superior ao investimento inicial.

No quadro abaixo seguem as condições para a aceitação ou rejeição do projeto, de acordo com o payback.

**Quadro 5: Critério de Aceitação Payback**

$\text{PAYBACK} \leq t_{\max}$	Aceitar o projeto
$\text{PAYBACK} > t_{\max}$	Rejeitar o projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivos fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente (Santos, 2001), com isso compreendemos o fluxo de caixa da empresa é a capacidade que ela tem em liquidar seus compromissos financeiros, podendo planejar e avaliar os impactos que as transações financeiras representam em seu caixa.

Pode-se obter do primeiro grupo das operações da demonstração do fluxo de caixa (das atividades operacionais) o fluxo de caixa operacional. (Zdanowicz, 2000)

Para Assaf Neto e Silva (2002), o fluxo de caixa operacional (FCO) é o resultado financeiro produzido pelos ativos identificado diretamente com a atividade financeira da empresa, e ele representa uma medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa.

A apuração do FCO adotada para a empresa processa-se da seguinte forma:

### Quadro 6: Método de Apuração do FCO

Lucro antes de juros e impostos
(+) Depreciação
(-) Impostos
<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>

Fonte: Ross (2000)

### 5.1. PROVISÃO DE ENTRADAS

Para Zdanowicz (2000), a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores, tais como o porte da empresa, sua capacidade de comercialização, sua atividade econômica, entre outras. Os ingressos podem ser decorrentes de fontes internas ou externas.

As fontes internas de provisão de entrada são geradas pelas atividades operacionais da empresa e possuem como destino a formação do capital de giro. (Pascual, 2001) Pontuam-se como fontes internas de recursos da consultoria o valor pago pelos serviços prestados. As fontes

externas são recursos de terceiros, normalmente captados através de financiamentos, empréstimos, debêntures e commercial paper.

## 5.2. PROVISÃO DE SAÍDAS

A empresa de consultoria terá os seus desembolsos agrupados de maneira a favorecer as decisões empresariais. Os custos serão classificados como direto, indireto, fixos e variáveis

- *Custos Diretos* - são os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais aplicados diretamente ao fornecimento dos serviços. São assim denominados porque seus valores e quantidades em relação ao produto são de fácil identificação. (Leone, 2000)
- *Custos Indiretos* - são os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais aplicados indiretamente ao fornecimento dos serviços. São assim denominados por ser impossível uma segura identificação de seus valores e quantidades em relação ao produto. (Leone, 2000)
- *Custos Fixos* - são aqueles que ficam constantes dentro de certo intervalo de tempo, mesmo que ocorram variações no volume de produção e de vendas durante este período. (Braga, 1998)
- *Custos variáveis* - são aqueles cujo valor total aumenta ou regride direta e proporcionalmente às flutuações que acontecem na produção e vendas. (Braga, 1998)

## 5.3. MONTAGEM DO FLUXO DE CAIXA

Na elaboração do fluxo de caixa da consultoria deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto maior o nível de estratificação do fluxo, melhor

será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas para os períodos subseqüentes.

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração das Contas a Receber com as Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam às contas recebidas com as contas pagas, têm-se o fluxo de caixa realizado. (Sá, 1998)

**Quadro 7: Modelo de Fluxo de Caixa**

Item	Jan	Fev	Mar	...	Out	Nov	Dez
<b>1. INGRESSOS</b>							
Vendas à vista							
Cobrança em Carteira							
Cobrança bancária							
Desconto de duplicatas							
Venda de itens do ativo permanente							
Aumento do Capital Social							
Receitas Financeiras							
Outros							
SOMA							
<b>2. DESEMBOLSOS</b>							
Compras à vista							
Fornecedores							
Salários e ordenados							
Compras de item do ativo permanente							
Energia elétrica							
Telefone/internet							
Manut. de máquinas							
Despesas administrativas							
Despesas com vendas							
Despesas tributárias							
Despesas financeiras							
Outros							
SOMA							
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>							
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>							
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>							
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>							
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>							

<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>							
<b>9. AMORTIZAÇÕES</b>							
<b>10. RESGATES</b>							
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>							

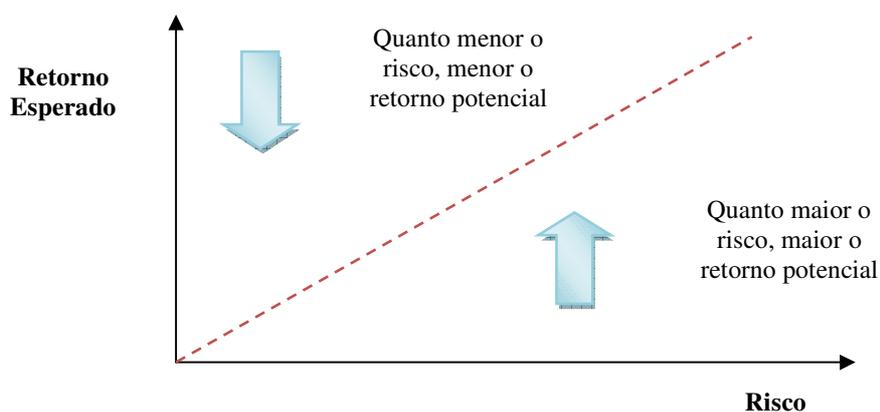
Fonte: Zdanowicz (2000)

## 6. RISCO E RETORNO

Segundo Gitman (2002) nos projetos de investimento convencionais o risco decorre quase inteiramente das entradas de caixa, pois são elas que assumem os riscos, visto que o investimento inicial normalmente é conhecido. O autor entende que para se avaliar o risco de um investimento, tem que se estimar a probabilidade das entradas em caixa serem grandes o suficiente para permitirem a aceitação do projeto.

O contraponto entre risco e retorno é o que determina o valor de uma proposta de investimento, pois o retorno exigido depende do risco do investimento, quanto maior o risco, maior será o retorno. (Ross, 2000)

**Gráfico 1: Relação Risco X Retorno**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo constam abordagens, técnicas e processos utilizados nesta pesquisa para analisar a viabilidade de implantação de uma empresa de consultoria em licitações de maneira sistemática.

### 7.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Utilizou-se o método de pesquisa survey. Segundo o autor (Tanur apud. Pinsonneault e Kraemer, 1993) este método permite a obtenção dos dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicados como representantes de um público-alvo. Os questionários da pesquisa tiveram perguntas com características quantitativas.

### 7.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita com o auxílio de questionários de perguntas fechadas e de múltipla escolha. Estas questões, embora restrinjam a liberdade de resposta dos participantes, facilitam a tabulação. As questões de múltipla escolha proporcionam uma exploração em profundidade ao tema da pesquisa. (Marconi e Lakatos, 2000)

Foi elaborado um questionário para os possíveis clientes da consultoria, as empresas da iniciativa privada. Este questionário possui natureza impessoal, o que assegurará a uniformidade da avaliação dos dados. A projeção das despesas do investimento inicial foi feita com o auxílio da internet, para isso pegou-se três orçamentos de cada um dos itens necessários para a implantação do empreendimento e considerou-se sempre o de menor valor para aquisição. A estimativa das despesas de aluguel e condomínio foi feita primeiro com a definição do tamanho necessário para a implantação da empresa, considerou-se uma sala comercial de aproximadamente 140m<sup>2</sup>, após

isso foi realizada visitas nas três principais imobiliárias da região (Auxiliadora Predial, Rial, e Crédito Real) e constatou-se que o melhor custo benefício seria a implantação da empresa no bairro centro da cidade de Porto Alegre, pois é uma região com grande disponibilidade de estacionamentos, esta próxima das principais vias da cidade, o que facilita o acesso dos clientes e dos funcionários, e os valores são menores se comparados a outros bairros de aglomeração comercial.

### 7.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos respondentes com auxílio da internet. Para isso elaborou-se uma mala-direta que foi encaminhada via e-mail para 80 (oitenta) empresas da iniciativa privada de diferentes segmentos, no entanto apenas 26 (vinte e seis) questionários retornaram preenchidos. Dentre as empresas que responderam aos questionamentos temos: prestadores de serviços (vigilância, recepção, limpeza, jardinagem e publicidade), empresas de engenharia (construção civil, manutenção predial, análises ambientais e engenharia de estradas) e empresas fornecedoras de materiais (escritório, elétricos, máquinas e equipamentos).

### 7.4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram agrupados em termos quantitativos. Para realizar a tabulação dos dados da pesquisa utilizou-se o auxílio do software Microsoft Excel, onde foram lançadas no programa todas as questões aplicadas aos respondentes e suas respectivas respostas. Após, realizou-se a marcação na planilha de todas as respostas que cada entrevistado forneceu, e posteriormente a contagem total de quantas vezes cada resposta foi mencionada nos questionários, e finalizando o processo de tabulação, os dados foram representados com elementos gráficos que permitem uma descrição imediata, uma forma atrativa e expressiva, facilitando a visualização dos conjuntos.

## 8. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com o instrumento de pesquisa aplicado nas empresas da iniciativa privada, e a verificação da viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

### 8.1. APRESENTAÇÃO DA CONSULTORIA E DEMANDA DE SERVIÇO

Com base na análise dos dados coletados através da aplicação do questionário, foi possível estimar qual a aceitação da empresa de consultoria em licitações no Rio Grande do Sul. Por se tratar de um segmento pouco explorado a aceitação da implantação do empreendimento apresentou-se com um excelente índice entre os respondentes da pesquisa, visto que 92,30% informaram que contratariam uma empresa de consultoria em licitações para auxiliá-los em alguma etapa dos processos licitatórios.

As empresas que responderam ao instrumento de pesquisa deixaram transparecer que as maiores dificuldades no que se refere à participação nos processos licitatórios está na organização dos documentos necessários para o cadastramento nos órgãos públicos, na elaboração das propostas dos certames com o preenchimento correto das planilhas de composição de custos, e no acompanhamento dos processos licitatórios em todas as suas fases. Estes fatores favorecem e contextualizam de forma mais oportuna os pontos em que a consultoria deve trabalhar de forma mais intensa, visto que os tópicos em referência apresentam as melhores oportunidades de negócios.

A pesquisa demonstrou que as empresas do setor privado estão dispostas a pagar pelos serviços de consultoria em licitações, aproveitando a oportunidade de crescimento, participando dos processos de contratações públicas para agregar valor ao seu negócio. Desta forma, a projeção de faturamento foi realizada conforme a aceitação das empresas que responderam ao questionário, no primeiro ano da consultoria foi considerado o número de 25 (vinte e cinco) clientes, e após isso o faturamento da empresa será incrementado por 10 (dez) novos clientes ao

ano, totalizando no quinto ano uma carteira de clientes constituída por 65 (sessenta e cinco) colaboradores.

## 8.2. PROJEÇÃO DE CENÁRIOS

Para a construção dos cenários, inicialmente foi feita a projeção do investimento inicial, e a estimativa dos custos fixos e das despesas com os recursos humanos. Com o intuito de favorecer a percepção da viabilidade ou não da implantação da empresa estruturou-se três cenários, sendo o primeiro moderado, o segundo otimista e o terceiro o pessimista.

## 8.3. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial da empresa foi projetado com base nas necessidades que a consultoria terá que suprir para dar início as suas atividades, contemplando a aquisição de móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, reforma da sala comercial e treinamento dos funcionários.

Segue relação com os itens necessários:

- 12 cadeiras;
- 01 mesa simples para a secretária;
- 01 mesa em L para o proprietário;
- 01 estação de trabalho para 06 funcionários;
- 01 mesa de reuniões;
- 05 computadores;
- 01 telefone com identificador de chamada para a secretária;
- 05 telefones convencionais;
- 01 multifuncional;
- 02 notebooks; e
- 01 central telefônica para quatro linhas e 16 ramais.

Serão utilizados recursos próprios para a implantação da empresa de consultoria, não sendo necessária a obtenção de capital de terceiros. A tabela 1 demonstra os valores projetados para o investimento inicial.

**Tabela 1: Projeção de Investimento Inicial**

<b>Investimento Fixo</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Máquinas e equipamentos	R\$ 9.770,00	17,60%
Móveis e utensílios	R\$ 4.460,00	8,03%
Obras Cíveis	R\$ 2.000,00	3,60%
Instalações	R\$ 1.490,00	2,68%
Treinamentos	R\$ 5.000,00	9,01%
Outros	R\$ 3.000,00	5,40%
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 25.720,00</b>	<b>46,33%</b>
<b>Investimento Financeiro</b>		
Capital de Giro	R\$ 29.789,17	53,67%
<b>Total</b>	<b>R\$ 55.509,17</b>	<b>100%</b>
<b>Fontes</b>		
Recursos Próprios	R\$ 55.509,17	100%
Recursos de Terceiros	R\$ -	0,00%
Investidores	R\$ -	0,00%
Família	R\$ -	0,00%
Bancos	R\$ -	0,00%
<b>Total</b>	<b>R\$ 55.509,17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para compor o capital inicial de R\$ 55.509,17 (cinquenta e cinco mil, quinhentos e nove reais e dezessete centavos) foram consideradas todas as despesas em infra-estrutura e treinamentos necessários, que perfazem o valor de R\$ 25.720,00 (vinte e cinco mil setecentos e vinte reais), acrescidos do valor de R\$ 29.789,17 (vinte e nove mil setecentos e oitenta e nove reais e dezessete centavos), que se refere ao capital de giro do empreendimento. O capital de giro da empresa de consultoria foi estudado para suprir as suas necessidades por um período de 60 (sessenta) dias.

#### 8.4. ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS

Os custos fixos do empreendimento foram projetados por um período de cinco anos. Para tanto foram considerados o valor do aluguel e das demais despesas com a manutenção de uma sala comercial de aproximadamente 140m<sup>2</sup>, tais como, condomínio, energia elétrica, manutenção predial, entre outros.

Os demais custos fixos provêm das despesas com recursos humanos (vale-alimentação, vale-transporte, INSS, encargos), e das despesas de infra-estrutura (telefones, internet, material de expediente, entre outros). Segue a tabela 2.

**Tabela 2: Projeção de Custos Fixos**

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Pró-labore	R\$ 36.000,00	R\$ 38.400,00	R\$ 40.800,00	R\$ 43.200,00	R\$ 45.600,00
INSS s/ pró-labore	R\$ 5.400,00	R\$ 5.760,00	R\$ 6.120,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.840,00
Salários	R\$ 72.600,00	R\$ 92.640,00	R\$ 114.480,00	R\$ 118.800,00	R\$ 156.600,00
Encargos	R\$ 26.136,00	R\$ 33.350,40	R\$ 45.792,00	R\$ 47.520,00	R\$ 62.640,00
Aluguel/Condomínio	R\$ 17.880,00	R\$ 19.131,60	R\$ 20.470,81	R\$ 21.903,77	R\$ 23.437,03
Alimentação	R\$ 1.740,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.480,00	R\$ 2.560,00	R\$ 3.300,00
Vale Transportes	R\$ 700,00	R\$ 749,00	R\$ 801,43	R\$ 857,53	R\$ 917,56
Telefone	R\$ 3.600,00	R\$ 3.852,00	R\$ 4.121,64	R\$ 4.410,15	R\$ 4.718,87
Contador	R\$ 7.000,00	R\$ 7.490,00	R\$ 8.014,30	R\$ 8.575,30	R\$ 9.175,57
Material expediente	R\$ 400,00	R\$ 428,00	R\$ 457,96	R\$ 490,02	R\$ 524,32
Material de limpeza	R\$ 280,00	R\$ 299,60	R\$ 320,57	R\$ 343,01	R\$ 367,02
Energia Elétrica	R\$ 2.280,00	R\$ 2.439,60	R\$ 2.610,37	R\$ 2.793,10	R\$ 2.988,61
Manut. de informática	R\$ 600,00	R\$ 642,00	R\$ 686,94	R\$ 735,03	R\$ 786,48
Depreciação	R\$ 3.039,00	R\$ 3.039,00	R\$ 3.439,00	R\$ 3.439,00	R\$ 4.239,00
Internet	R\$ 1.080,00	R\$ 1.155,60	R\$ 1.236,9	R\$ 1.323,05	R\$ 1.415,66
<b>Total</b>	<b>R\$ 178.735,00</b>	<b>R\$ 211.476,80</b>	<b>R\$ 251.831,52</b>	<b>R\$ 263.429,95</b>	<b>R\$ 323.550,12</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No período projetado estimou-se um crescimento dos custos fixos em 81,02%, tal projeção foi determinada pela aplicação de uma taxa de 7% ao ano em todas as contas, com exceção: das depreciações que tem seu valor determinado conforme o patrimônio da empresa; e dos salários, encargos, pró-labore e INSS s/ pró-labore, pois estas aumentam conforme o número de funcionários, e pela variação dos vencimentos da força de trabalho do empreendimento. A taxa de 7% foi determinada com base na variação aproximada de 5% nos últimos cinco anos do IGP-M – Índice Geral de Preços – Mercado, mais 2% considerando um percentual de segurança.

## 8.5. DESPESAS COM RECURSOS HUMANOS

As despesas com recursos humanos foram projetadas conforme a variação de salários descrita para cada cargo da empresa. Sendo que os funcionários receberão no início dos seus contratos de trabalho, o mínimo definido para cada categoria, conforme as faixas salariais descritas anteriormente no Quadro 2, página 17, e em cinco anos passarão a receber o teto estipulado. Segue a tabela demonstrativa das despesas com recursos humanos.

**Tabela 3: Despesas com Recursos Humanos**

	Ano 01			Ano 02			Ano 03			Ano 04			Ano 05		
	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
Advogado	1	2000	24000	1	2070	24840	1	2150	25800	1	2210	26520	1	2300	27600
Assistente Administrativo	1	900	10800	1	950	11400	1	1000	12000	1	1050	12600	2	1100	26400
Consultor	2	1200	28800	3	1300	46800	4	1380	66240	4	1420	68160	5	1500	90000
Secretária	1	750	9000	1	800	9600	1	870	10440	1	960	11520	1	1050	12600
Soma			72600			92640			114480			118800			156600
Encargos Sociais		36%	26136		36%	33350,4		40%	45792		40%	47520		40%	62640
Subtotal 1			98736			125990,4			160272			166320			219240
Pró-labore - Proprietário/Diretor	1	3000	36000	1	3200	38400	1	3400	40800	1	3600	43200	1	3800	45600
Encargos Sociais		15%	5400		15%	5760		15%	6120		15%	6480		15%	6840
Subtotal 2			41400			44160			46920			49680			52440
<b>Custo total da mão de obra/ano</b>			<b>140136</b>			<b>170150,4</b>			<b>207192</b>			<b>216000</b>			<b>271680</b>
<b>Custo total da mão de obra/mês</b>			<b>11678</b>			<b>14179,2</b>			<b>17266</b>			<b>18000</b>			<b>22640</b>

\*Valores em R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nos primeiros cinco anos de atividades foi projetado um crescimento de 93,86% da força de trabalho da consultoria, considerando o aumento de volume de serviços, com a estruturação e a manutenção de uma carteira de clientes. Ainda projetou-se o incremento de 4% (quatro por cento) na incidência de encargos sociais a partir do terceiro ano como taxa de segurança.

Na construção dos cenários foram mantidas as projeções iniciais do projeto, ou seja, os custos fixos, o investimento inicial, o capital de giro, a estimativa de clientes e as despesas com recursos humanos. Foram consideradas duas variáveis, a primeira com base no valor total do faturamento, que sofre uma variação de 30% a menor do moderado para o pessimista e 30% a maior do moderado para o otimista. A segunda foi condicionada no percentual de 5% sobre o êxito dos serviços da consultoria junto aos clientes.

## 8.6. CENÁRIO MODERADO

Na projeção de receita do cenário moderado foi utilizado o ponto médio entre a variação de R\$ 7.000,00 e R\$ 9.000,00 por processo licitatório, essa faixa de investimento foi apontada como a ideal por 23,07% dos respondentes do questionário. Segue a tabela com a projeção de receita.

**Tabela 4: Projeção de Receita no Cenário Moderado**

	Ano 01		Ano 02		Ano 03		Ano 04		Ano 05	
<b>Nº de clientes</b>	25		35		45		55		65	
<b>Faturamento por Processo</b>	R\$	8.000,00								
<b>Sub-total 01</b>	R\$	200.000,00	R\$	280.000,00	R\$	360.000,00	R\$	440.000,00	R\$	520.000,00
<b>Valor adjudicado a clientes</b>	R\$	12.500.000,00	R\$	17.500.000,00	R\$	22.500.000,00	R\$	27.500.000,00	R\$	32.500.000,00
<b>2 % do lucro destacado na planilha</b>	R\$	250.000,00	R\$	350.000,00	R\$	450.000,00	R\$	550.000,00	R\$	650.000,00
<b>5 % repassado à consultoria</b>	R\$	12.500,00	R\$	17.500,00	R\$	22.500,00	R\$	27.500,00	R\$	32.500,00
<b>Faturamento Total</b>	<b>R\$</b>	<b>212.500,00</b>	<b>R\$</b>	<b>297.500,00</b>	<b>R\$</b>	<b>382.500,00</b>	<b>R\$</b>	<b>467.500,00</b>	<b>R\$</b>	<b>552.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Neste cenário foi considerado que a empresa de consultoria proporcionou aos clientes êxito de R\$ 500.000,00 em processos licitatórios durante o período avaliado.

Segue a projeção do fluxo de caixa no cenário moderado conforme tabela 5.

**Tabela 5: Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Moderado**

Item	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
<b>1. INGRESSOS</b>						
Investimento Inicial	25.720,00					
Capital de Giro	29.789,17					
Vendas à vista		200.000,00	280.000,00	360.000,00	440.000,00	520.000,00
Outros (% do lucro dos processos)		12.500,00	17.500,00	22.500,00	27.500,00	32.500,00
<b>SOMA</b>		<b>212.500,00</b>	<b>297.500,00</b>	<b>382.500,00</b>	<b>467.500,00</b>	<b>552.500,00</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista - Material de limpeza		280,00	299,60	320,57	343,01	367,02
Compras à vista - Material de expediente		400,00	428,00	457,96	490,02	524,32
Aluguel / Condomínio		17.880,00	19.131,60	20.470,81	21.903,77	23.437,03
Fornecedores – Alimentação		1.740,00	2.100,00	2.480,00	2.560,00	3.300,00
Fornecedores – Transporte		700,00	749,00	801,43	857,53	917,56
Contador		7.000,00	7.490,00	8.014,30	8.575,30	9.175,57
Salários e ordenados		72.600,00	92.640,00	114.480,00	118.800,00	156.600,00
Encargos		26.136,00	33.350,40	45.792,00	47.520,00	62.640,00
Energia elétrica		2.280,00	2.439,60	2.610,37	2.793,10	2.988,61

Telefone fixo / telefone móvel		3.600,00	3.852,00	4.121,64	4.410,15	4.718,87
Internet		1.080,00	1.155,60	1.236,49	1.323,05	1.415,66
Manut. de informática		600,00	642,00	686,94	735,03	786,48
Pró-labore		36.000,00	38.400,00	40.800,00	43.200,00	45.600,00
INSS s/ pró-labore		5.400,00	5.760,00	6.120,00	6.480,00	6.840,00
<b>SOMA</b>		<b>175.696,00</b>	<b>208.437,80</b>	<b>248.392,52</b>	<b>259.990,95</b>	<b>319.311,12</b>
<b>3. LUCRO BRUTO</b>		36.804,00	89.062,20	134.107,48	207.509,05	233.188,88
<b>SIMPLES NACIONAL</b>	<b>6,54%</b>	13.897,50	19.456,50	25.015,50	30.574,50	36.133,50
<b>4. LUCRO LÍQUIDO</b>		22.906,50	69.605,70	109.091,98	176.934,55	197.055,38
<b>VALOR RESIDUAL</b>						1.094.752,11
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	29.789,17	22.906,50	69.605,70	109.091,98	176.934,55	1.291.807,48
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>55.509,17</b>	22.906,50	69.605,70	109.091,98	176.934,55	1.291.807,48
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO</b>	<b>55.509,17</b>	<b>32.602,67</b>	37.003,03	146.095,02	323.029,56	1.614.837,05
<b>PAYBACK SIMPLES</b>				<b>3,29</b>		
		<b>Taxa ano</b>				
<b>CUSTO DE OPORTUNIDADE</b>		<b>13%</b>				
<b>PREMIO</b>		<b>5%</b>				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>		<b>18%</b>				
<b>TIR</b>	<b>133,76%</b>					
<b>VPL</b>	<b>736.211,43</b>					

\*Valores em R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme a projeção do fluxo de caixa, temos os seguintes indicadores financeiros:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 736.211,43
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 133,76%
- Payback Simples: 3,29 anos.

Após a análise dos indicadores pode-se afirmar que a implantação da empresa de consultoria é viável, pois a Taxa Interna de Retorno é superior ao custo de capital, e o Valor Presente Líquido é superior a zero. Dentro deste contexto o retorno do investimento ocorre após 3,29 anos. Visando o sucesso da empresa de consultoria por tempo indeterminado, considerou-se a perpetuidade do valor residual do investimento, tal valor foi apurado em R\$ 1.094.752,11. Conforme o fluxo de caixa o custo de capital de 18% foi composto pelo prêmio de 5% mais o custo de oportunidade de 13%, percentual este que seria a rentabilidade do investimento caso o mesmo permanecesse aplicado em um CDB por um período de 12 meses.

## 8.7. CENÁRIO OTIMISTA

Para a projeção de receita desse cenário foi utilizado o ponto médio entre os valores R\$ 9.100,00 e R\$ 11.700,00. Esta projeção de investimento para a contratação dos serviços da consultoria foi considerada por 30,76% das empresas que responderam ao instrumento de pesquisa como ideal. Destaca-se ainda que será proporcionado aos clientes o valor de R\$ 650.000,00 em contratos, este valor servirá como base para o cálculo do percentual de êxito. Segue tabela 6.

**Tabela 6: Projeção de Receita no Cenário Otimista**

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Nº de clientes	25	35	45	55	65
Faturamento por Processo	R\$ 10.400,00				
<b>Sub-total 01</b>	<b>R\$ 260.000,00</b>	<b>R\$ 364.000,00</b>	<b>R\$ 468.000,00</b>	<b>R\$ 572.000,00</b>	<b>R\$ 676.000,00</b>
Valor adjudicado a clientes	R\$ 16.250.000,00	R\$ 22.750.000,00	R\$ 29.250.000,00	R\$ 35.750.000,00	R\$ 42.250.000,00
2 % do lucro destacado na planilha	R\$ 325.000,00	R\$ 455.000,00	R\$ 585.000,00	R\$ 715.000,00	R\$ 845.000,00
5 % repassado à consultoria	R\$ 16.250,00	R\$ 22.750,00	R\$ 29.250,00	R\$ 35.750,00	R\$ 42.250,00
<b>Faturamento Total</b>	<b>R\$ 276.250,00</b>	<b>R\$ 386.750,00</b>	<b>R\$ 497.250,00</b>	<b>R\$ 607.750,00</b>	<b>R\$ 718.250,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para identificar a viabilidade do projeto dentro deste cenário foi construído um fluxo de caixa com os índices de viabilidade VPL, TIR e Payback. Segue tabela 7.

**Tabela 7: Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Otimista**

Item	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
<b>1. INGRESSOS</b>						
Investimento Inicial	25.720,00					
Capital de Giro	29.789,17					
Vendas à vista		260.000,00	364.000,00	468.000,00	572.000,00	676.000,00
Outros (% do lucro dos processos)		16.250,00	22.750,00	29.250,00	35.750,00	42.250,00
<b>SOMA</b>		<b>276.250,00</b>	<b>386.750,00</b>	<b>497.250,00</b>	<b>607.750,00</b>	<b>718.250,00</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista - Material de limpeza		280,00	299,60	320,57	343,01	367,02
Compras à vista - Material de expediente		400,00	428,00	457,96	490,02	524,32
Aluguel / Condomínio		17.880,00	19.131,60	20.470,81	21.903,77	23.437,03
Fornecedores – Alimentação		1.740,00	2.100,00	2.480,00	2.560,00	3.300,00
Fornecedores – Transporte		700,00	749,00	801,43	857,53	917,56
Contador		7.000,00	7.490,00	8.014,30	8.575,30	9.175,57
Salários e ordenados		72.600,00	92.640,00	114.480,00	118.800,00	156.600,00
Encargos		26.136,00	33.350,40	45.792,00	47.520,00	62.640,00
Energia elétrica		2.280,00	2.439,60	2.610,37	2.793,10	2.988,61
Telefone fixo / telefone móvel		3.600,00	3.852,00	4.121,64	4.410,15	4.718,87
Internet		1.080,00	1.155,60	1.236,49	1.323,05	1.415,66
Manut. de informática		600,00	642,00	686,94	735,03	786,48
Pró-labore		36.000,00	38.400,00	40.800,00	43.200,00	45.600,00
INSS s/ pró-labore		5.400,00	5.760,00	6.120,00	6.480,00	6.840,00

SOMA		<b>175.696,00</b>	<b>208.437,80</b>	<b>248.392,52</b>	<b>259.990,95</b>	<b>319.311,12</b>
<b>3. LUCRO BRUTO</b>		100.554,00	178.312,20	248.857,48	347.759,05	398.938,88
SIMPLES NACIONAL	<b>6,54%</b>	18.066,75	25.293,45	32.520,15	39.746,85	46.973,55
<b>4. LUCRO LÍQUIDO</b>		82.487,25	153.018,75	216.337,33	308.012,20	351.965,33
VALOR RESIDUAL						1.955.362,94
FLUXO DE CAIXA	29.789,17	82.487,25	153.018,75	216.337,33	308.012,20	2.307.328,27
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	<b>55.509,17</b>	82.487,25	153.018,75	216.337,33	308.012,20	2.307.328,27
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	<b>55.509,17</b>	26.978,08	179.996,83	396.334,17	704.346,36	3.011.674,63
PAYBACK SIMPLES			<b>2,38</b>			
		Taxa ano				
CUSTO DE OPORTUNIDADE		<b>13%</b>				
PREMIO		<b>5%</b>				
CUSTO DE CAPITAL		<b>18%</b>				
TIR	<b>216,47%</b>					
VPL	<b>2.017.570,50</b>					

\*Valores em R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a estruturação do fluxo de caixa, foi possível apurar os seguintes índices econômicos:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 2.017.570,50
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 216,47%
- Payback Simples: 2,38 anos.

Neste cenário a implantação da empresa é viável, visto que o valor presente líquido é de R\$ 2.017.570,50, a taxa mínima de atratividade é muito superior a custo de capital, e o tempo de retorno no investimento é de 2,38 anos. O valor residual considerado para a perpetuidade da consultoria é R\$ 1.955.362,94. É arriscado considerar este cenário para projeções da empresa, visto que a consultoria deve estar preparada para os resultados do cenário moderado ou do pessimista.

## 8.8. CENÁRIO PESSIMISTA

O faturamento previsto neste cenário foi apontado como ideal por 30,76% das empresas que responderam ao instrumento de pesquisa. Para a projeção do cenário foi utilizado o ponto médio entre os valores de R\$ 4.900,00 e R\$ 6.300,00, e considerado para o cálculo do percentual de êxito o valor de R\$ 350.000,00. Segue tabela 8.

**Tabela 8: Projeção de Receita no Cenário Pessimista**

	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Nº de clientes	25	35	45	55	65
Faturamento por Processo	R\$ 5.600,00				
<b>Sub-total 01</b>	<b>R\$ 140.000,00</b>	<b>R\$ 196.000,00</b>	<b>R\$ 252.000,00</b>	<b>R\$ 308.000,00</b>	<b>R\$ 364.000,00</b>
Valor adjudicado a clientes	R\$ 8.750.000,00	R\$ 12.250.000,00	R\$ 15.750.000,00	R\$ 19.250.000,00	R\$ 22.750.000,00
<b>2 % do lucro destacado na planilha</b>	<b>R\$ 175.000,00</b>	<b>R\$ 245.000,00</b>	<b>R\$ 315.000,00</b>	<b>R\$ 385.000,00</b>	<b>R\$ 455.000,00</b>
<b>5 % repassado à consultoria</b>	<b>R\$ 8.750,00</b>	<b>R\$ 12.250,00</b>	<b>R\$ 15.750,00</b>	<b>R\$ 19.250,00</b>	<b>R\$ 22.750,00</b>
<b>Faturamento Total</b>	<b>R\$ 148.750,00</b>	<b>R\$ 208.250,00</b>	<b>R\$ 267.750,00</b>	<b>R\$ 327.250,00</b>	<b>R\$ 386.750,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise de viabilidade neste cenário pode ser verificada no fluxo de caixa, que está apresentando os índices econômicos ao seu fim, VPL, TIR e Payback, conforme tabela abaixo.

**Tabela 9: Projeção do Fluxo de Caixa no Cenário Pessimista**

Item	Ano 00	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
<b>1. INGRESSOS</b>						
Investimento Inicial	25.720,00					
Capital de Giro	29.789,17					
Vendas à vista		140.000,00	196.000,00	252.000,00	308.000,00	364.000,00
Outros (% do lucro dos processos)		8.750,00	12.250,00	15.750,00	19.250,00	22.750,00
<b>SOMA</b>		<b>148.750,00</b>	<b>208.250,00</b>	<b>267.750,00</b>	<b>327.250,00</b>	<b>386.750,00</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista - Material de limpeza		280,00	299,60	320,57	343,01	367,02
Compras à vista - Material de expediente		400,00	428,00	457,96	490,02	524,32
Aluguel / Condomínio		17.880,00	19.131,60	20.470,81	21.903,77	23.437,03
Fornecedores – Alimentação		1.740,00	2.100,00	2.480,00	2.560,00	3.300,00
Fornecedores – Transporte		700,00	749,00	801,43	857,53	917,56
Contador		7.000,00	7.490,00	8.014,30	8.575,30	9.175,57
Salários e ordenados		72.600,00	92.640,00	114.480,00	118.800,00	156.600,00
Encargos		26.136,00	33.350,40	45.792,00	47.520,00	62.640,00
Energia elétrica		2.280,00	2.439,60	2.610,37	2.793,10	2.988,61
Telefone fixo / telefone móvel		3.600,00	3.852,00	4.121,64	4.410,15	4.718,87
Internet		1.080,00	1.155,60	1.236,49	1.323,05	1.415,66
Manut. de informática		600,00	642,00	686,94	735,03	786,48
Pró-labore		36.000,00	38.400,00	40.800,00	43.200,00	45.600,00
INSS s/ pró-labore		5.400,00	5.760,00	6.120,00	6.480,00	6.840,00
<b>SOMA</b>		<b>175.696,00</b>	<b>208.437,80</b>	<b>248.392,52</b>	<b>259.990,95</b>	<b>319.311,12</b>
<b>3. LUCRO BRUTO</b>		<b>26.946,00</b>	<b>187,80</b>	19.357,48	67.259,05	67.438,88
<b>SIMPLES NACIONAL</b>	<b>6,54%</b>	9.728,25	13.619,55	17.510,85	21.402,15	25.293,45
<b>4. LUCRO LÍQUIDO</b>		<b>17.217,75</b>	13.431,75	36.868,33	88.661,20	92.732,33
<b>VALOR RESIDUAL</b>						515.179,61

<b>FLUXO DE CAIXA</b>	29.789,17	17.217,75	13.431,75	36.868,33	88.661,20	607.911,93
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	55.509,17	17.217,75	13.431,75	36.868,33	88.661,20	607.911,93
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO</b>	55.509,17	72.726,92	59.295,17	22.426,83	66.234,36	674.146,30
<b>PAYBACK SIMPLES</b>						
		<b>Taxa ano</b>				
<b>CUSTO DE OPORTUNIDADE</b>		13%				
<b>PREMIO</b>		5%				
<b>CUSTO DE CAPITAL</b>		18%				
<b>TIR</b>	39,19%					
<b>VPL</b>	155.461,83					

\*Valores em R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os índices econômicos de viabilidade projetados no cenário pessimista foram:

- Valor Presente Líquido (VPL): R\$ 155.461,83
- Taxa Interna de Retorno (TIR): 39,19%
- Payback Simples: maior que cinco anos.

Neste cenário foi considerado um faturamento 30% menor que os valores do cenário moderado, demonstrando que o projeto ainda possui viabilidade. Cabe salientar que o VPL foi de R\$ 155.461,83, que a Taxa Interna de Retorno foi maior que zero, e que não é possível precisar o tempo de retorno do investimento (payback) no período analisado, no entanto pode-se estimar que o retorno ocorrerá entre o quinto e o sexto ano. Mesmo que este período de retorno seja considerado elevado para a implantação de um novo empreendimento, ele não prejudicará a viabilidade da projeção. Apurou-se o valor residual em R\$ 515.179,61.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da pesquisa surgiu inicialmente pelo interesse do autor nos processos de contratações públicas, de encontro com a atual situação econômica brasileira, onde os governos de todas as esferas estão mobilizando a máquina pública para realizar as adequações necessárias para sediar os grandes eventos internacionais (Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas), e o fato do autor ainda ser funcionário público e membro de comissões de licitações, deram subsídios para que vislumbrasse abrir uma empresa de consultoria no estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa foi realizada com o foco na iniciativa privada, onde o autor percebeu haver uma oportunidade de negocio, visto que no seu ambiente profissional presenciou por inúmeras vezes empresas perderem processos licitatórios por falta de orientação qualificada.

Após a escolha do tema, questionou-se se haveria ou não demanda para a implantação da consultoria, para isso foi elaborado um questionário, e com ele verificou-se que 100% dos respondentes possuem interesse em trabalhar com órgãos públicos e que mais de 90% dessas empresas contratariam uma assessoria em um determinado momento do processo licitatório. Partindo do pressuposto que existe mercado para a implantação da empresa, foi realizado o estudo de viabilidade econômico-financeiro, este estudo contempla cálculos detalhados e projeções de cenários.

A consultoria é viável do ponto de vista de um investidor, pois nos cálculos apresentados a empresa se manteve rentável e gerando lucro em todos os cenários, sendo que nas projeções moderada e otimista a retorno do investimento (payback) pode ser considerado de médio prazo entre dois e quatro anos. A taxa interna de retorno (TIR) se manteve superior à taxa mínima de atratividade inclusive no cenário pessimista, onde atingiu a taxa de 39,19%, o que pode ser considerado elevado se comparado com outros investimentos disponíveis no mercado, e o valor presente líquido (VPL) apresentou-se positivo em todas as projeções realizadas.

No entanto esta pesquisa não pode ser considerada finalizada, visto que a análise permite novos estudos sobre o tema, pois existem anuências que podem alterar o resultado da análise de investimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDIT, Ednilson J. **Introdução à Economia do Turismo**. Campinas: Alínea, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César A. T.. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2006
- BEZERRA DA SILVA, Mozart. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil. Texto Técnico 11 (TT/PCC/11)**. São Paulo: EPUSP, 1995.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas da administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KASSAI, J., et. al. **Retorno de Investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.
- LEMES JUNIOR, A. B., RIGO, C. M., CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2005
- LEONE, George S. G. **Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCUAL, J. G. **Análisis de La Empresa a Través de su Información Económico-Financiera**. Madri: Ediciones Pirámide, 2001.
- GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K.L. **Survey Research in Management Information Systems: an Assesment**. Journal of Management Information System, 1993.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM et. al. **Administração Empreendedora: Teoria e Prática Usando Estudo de Caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do Fluxo de Caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

SEBRAE (2009). **Combate a Mortalidade de Novas MPEs**. Porto Alegre: SEBRAE/RS

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Luzzatto, 2000