

Tsai Chung Yu

***Análise de Viabilidade Econômica
para Abertura de Uma Empresa de
Consultoria***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção – Área Mecânica

São Paulo

2002

Tsai Chung Yu

Análise de Viabilidade Econômica para Abertura de Uma Empresa de Consultoria

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção – Área Mecânica

Orientador:
Prof. Renato Garcia

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA A
ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
Tsai Chung Yu
São Paulo, 2002

São Paulo
2002

*18/2002
X 782 a*

Aos que confiam em mim,

行路難 - 李白 (Caminho Árduo - Lee Pai)

金樽清酒斗十千 玉盤珍羞值萬錢

停杯投箸不能食 拔劍四顧心茫然

欲渡黃河冰塞川 將登太行雪暗天

閑來垂釣碧溪上 忽復乘舟夢日邊

行路難 行路難 多歧路 今安在

長風破浪會有時 直挂雲帆濟滄海

SINOPSE

O estudo analisa a eficiência econômica de empresas de consultoria sob condições de risco, através de um modelo de fronteira chamado de "Média-Variância" criado pelo Markovitz (1952). Com essa análise, é possível aos investidores escolher a melhor composição do portifólio de investimentos, incluindo a empresa em análise, nos diversos cenários. Juntamente com outras técnicas tal como *Balanced Scorecard* de Kaplan, será possível criar um estudo que servirá com base para tomada de decisões para novos investimentos.

Palavras Chaves: Fronteira de eficiência, Riscos, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the economic efficiency of consulting companies under risk conditions, through a frontier model called "Mean-Variance" created by Markovitz (1952). With this study, it will be possible for investors to choose the best composition for portfolio of investments, including the company being analyzed, in different scenarios. With other techniques like *Balanced Scorecard* (Kaplan) this study can be used as base for investors to invest or not in new investments.

Key Words: Efficiency frontier, risk, *Balanced Scorecard*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	01
1. Planejamento Estratégico	02
1.1. Introdução ao Balanced Scorecard	02
1.2. Formulação dos indicadores	04
1.3. Balanced Scorecard Consolidado da Empresa	05
1.4. Análise de Cenários	13
2. Linhas de Produtos	15
2.1. Segmento de Mercado	15
2.2. Linhas de Produtos	17
2.3. Marca	30
3. Estrutura Organizacional	32
3.1. Organograma	32
3.2. Fluxo de Informações	34
4. Estrutura Financeira	38
5. Projeto das Instalações	39
5.1. Local	39
5.2. Ativos e equipamentos	44
6. Formação de Preço	47
6.1. Formação do Preço de Etiqueta	47
6.2. Comparação com Concorrentes	48
7. Orçamento Operacional	49
7.1. Projeção das Vendas e Faturamento	49

7.2. Projeção de Recursos / Custos	51
7.3. Investimentos no Ativo Fixo	60
7.4. Demonstrativos de Resultados Gerencial	66
7.5. Balanço Patrimonial	74
7.6. Fluxo de Caixa	78
8. Análise de Viabilidade / Riscos	82
9. Conclusão	87
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Pág.
Figura 1.1. Gestão estratégica com <i>Balanced Scorecard</i>	3
Figura 2.1. Fluxograma para consultoria de Movimentação e Armazenamento	18
Figura 2.2. Fluxograma para consultoria de Sistema de Informação	20
Figura 2.3. Fluxograma para consultoria de Estrutura Organizacional	22
Figura 2.4. Fluxograma para consultoria de Pesquisa de Mercado	24
Figura 2.5. Fluxograma para consultoria de Estratégias de Produção	26
Figura 2.6. Fluxograma para consultoria de Projeto de Empresa	28
Figura 2.7. Logomarca da empresa	31
Figura 3.1. Organograma da empresa	32
Figura 3.2. Fluxograma de Atendimento	35
Figura 3.3. Fluxograma de Atendimento 2	36
Figura 7.1. Exemplo de fluxo de caixa	78
Figura 7.2. Fluxo de Caixa – Cenário 1	79
Figura 7.3. Fluxo de Caixa – Cenário 2	79
Figura 7.4. Fluxo de Caixa – Cenário 3	80
Figura 7.5. Fluxo de Caixa – Cenário 4	80
Figura 7.6. Fluxo de Caixa – Cenário 5	81
Figura 8.1. Gráfico Risco x Retorno s/ Empresa de Consultoria	84
Figura 8.2. Gráfico Risco x Retorno c/ Empresa de Consultoria	85
Figura 8.3. Gráfico Fronteiras de Eficiência	86

LISTA DE TABELAS

TABELA	Pág.
Tabela 1.1. BSC da empresa na Perspectiva Financeira	7
Tabela 1.1.1. Análise do indicador Gasto da divulgação / Qtd. De novos clientes	8
Tabela 1.1.2. Análise do indicador Qtd. De Clientes Ativos	8
Tabela 1.1.3. Análise do indicador Somatória dos Lucros Anuais – Investimento (ajustado no tempo) (\$)	8
Tabela 1.1.4. Análise do indicador Custo do Projeto / Consultor	8
Tabela 1.1.5. Análise do indicador Custo do Projeto / Hora	8
Tabela 1.1.6. Análise do indicador Variação de Horas Gastos x Horas Tabelados	9
Tabela 1.2. BSC da empresa na Perspectiva dos Clientes	9
Tabela 1.2.1. Análise do indicador % de Consultorias entregues na data combinada	10
Tabela 1.2.2. Análise do indicador % de Consultorias com melhorias melhor que esperado	10
Tabela 1.2.3. Análise do indicador % de Clientes satisfeitos e em crescimento	10
Tabela 1.2.4. Análise do indicador % de Clientes Médio que viraram Clientes Grandes	10
Tabela 1.3. BSC da empresa na Perspectiva dos Processos Internos	11
Tabela 1.3.1. Análise do indicador Tempo Gasto / Projeto x Tempo Projetado	11
Tabela 1.3.2. Análise do indicador Número de reclamações pela demora ou falta de resposta	11
Tabela 1.4. BSC da empresa na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	12
Tabela 1.4.1. Análise do indicador Número de Clientes Novos / Número Total de Clientes (%)	12
Tabela 1.4.2. Análise do indicador Qtd. Perdas de informação (horas perdidas)	12
Tabela 1.5. Retornos de cada investimento nos cinco cenários e suas probabilidades de acontecer	14
Tabela 2.1. Número de empresas na região sudeste do Brasil em 2000, separados por atividade e porte	15
Tabela 2.2. Número de empresas no Brasil em 2000, separados por atividade e porte	15

Tabela 2.3. Quantidade de empresas alvos no Sudeste (Fonte: IBGE)	16
Tabela 2.4. Quantidade de empresas alvos no Brasil (Fonte: IBGE)	16
Tabela 3.1. Remuneração do pessoal	34
Tabela 5.1. Local 1	39
Tabela 5.2. Local 2	39
Tabela 5.3. Local 3	40
Tabela 5.4. Local 4	40
Tabela 5.5. Local 5	40
Tabela 5.6. Local 6	41
Tabela 5.7. Local 7	41
Tabela 5.8. Local 8	41
Tabela 5.9. Local 9	41
Tabela 5.10. Local 10	42
Tabela 5.11. Local 11	42
Tabela 5.12. Local 12	42
Tabela 5.13. Ponderação de cada quesito	43
Tabela 5.14. Matriz de Decisão	44
Tabela 5.15. Necessidade de equipamento de cada recurso humano	44
Tabela 5.16. Preço dos equipamentos	46
Tabela 6.1. Porcentagem necessária de cada recurso para cada tipo de consultoria	47
Tabela 6.2. Preço médio de cada tipo de consultoria	48
Tabela 6.3. Comparação de Preços (Fonte: Consultores das Grandes empresas de consultoria)	48
Tabela 7.1. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 1	49
Tabela 7.2. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 2	50
Tabela 7.3. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 3	50
Tabela 7.4. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 4	50
Tabela 7.5. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 5	50
Tabela 7.6. Resumo da Projeção do Faturamento	51
Tabela 7.7. Resumo da quantidade necessária de recursos	52
Tabela 7.8. Despesas mensais quando se realiza cada tipo de consultoria	53
Tabela 7.9. Despesas mensais	53
Tabela 7.10. Impostos sobre o salário do pessoal	54
Tabela 7.11. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 1	55
Tabela 7.12. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 2	56

Tabela 7.13. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 3	57
Tabela 7.14. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 4	58
Tabela 7.15. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 5	59
Tabela 7.16. Preço de equipamentos e suas limitações	60
Tabela 7.17. Quantidade necessária de cada equipamento	61
Tabela 7.18. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período	62
Tabela 7.19. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período (em R\$)	63
Tabela 7.20. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período (equipamento ligados diretamente a cada recurso humano)	64
Tabela 7.21. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período (equipamento ligados diretamente a cada recurso humano) em R\$	65
Tabela 7.22. Total de investimentos no período em R\$	66
Tabela 7.23. Demonstrativo de Resultados – Cenário 1	69
Tabela 7.24. Demonstrativo de Resultados – Cenário 2	70
Tabela 7.25. Demonstrativo de Resultados – Cenário 3	71
Tabela 7.26. Demonstrativo de Resultados – Cenário 4	72
Tabela 7.27. Demonstrativo de Resultados – Cenário 5	73
Tabela 7.28. Balanço Patrimonial – Cenário 1	75
Tabela 7.29. Balanço Patrimonial – Cenário 2	75
Tabela 7.30. Balanço Patrimonial – Cenário 3	76
Tabela 7.31. Balanço Patrimonial – Cenário 4	76
Tabela 7.32. Balanço Patrimonial – Cenário 5	76
Tabela 8.1. Risco x Retorno – Composição do Portifólio	83
Tabela 8.2. Risco x Retorno – Composição do Portifólio c/ Empresa de Consultoria	85

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem a função de realizar uma análise de viabilidade econômica para abertura de uma Empresa de Consultoria inserida em alguns tipos de cenário político-econômico.

Será levantada uma série de revisões bibliográficas breves (sem entrar em detalhes) em cada capítulo, pois o tema sugere o uso de diversas ferramentas diferentes para cada etapa da criação da empresa de consultoria.

Inicialmente será feito um planejamento estratégico em relação aos principais objetivos da empresa, utilizado para isso o *Balanced Scorecard* do Robert S. Kaplan e David P. Norton. E também será feita uma pequena análise de cenários de onde a empresa pode estar inserida na criação, que, visando sempre o maior aproveitamento do capital possibilitará aos investidores empregarem-no da melhor forma em cada tipo de cenário, podendo optar por investir no mercado financeiro ou até não investir em nada.

Em seguida, planeja-se o segmento e os produtos (tipos de consultoria) onde a empresa estará competindo. Será detalhado o fluxo de atividades para cada tipo de consultoria, com a finalidade de projetar o tempo necessário para a realização de cada consultoria nas empresas do mercado alvo. Além disso, será estudada a melhor forma de estrutura organizacional inicial para a empresa.

Para projetar os investimentos necessários serão pesquisados os locais e os equipamentos necessários para o funcionamento da empresa. Após esta etapa, podem-se realizar as projeções de vendas e as despesas administrativas em cada tipo de cenário estudado, e finalizando com uma projeção do fluxo de caixa. E por fim será feita uma análise de viabilidade econômica para os cenários estudados, usando as teorias da “Média-Variância” de Markovitz (1952).

1. Planejamento Estratégico

De acordo com Porter (1985), a estratégia competitiva é o posicionamento adotado pela empresa no mercado para que ela possa ser competitiva. Para isso é necessário ter um bom planejamento.

Para isso será utilizado a ferramenta criada pelo Robert S. Kaplan e David P. Norton, no livro "A Estratégia em Ação", chamado ***Balanced Scorecard - BSC***. A idéia principal é traduzir a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

1.1. Introdução ao Balanced Scorecard

A medição de desempenho organizacional do BSC é feita sob quatro perspectivas:

- Financeira
- Clientes
- Processos Internos
- Aprendizado e Crescimento

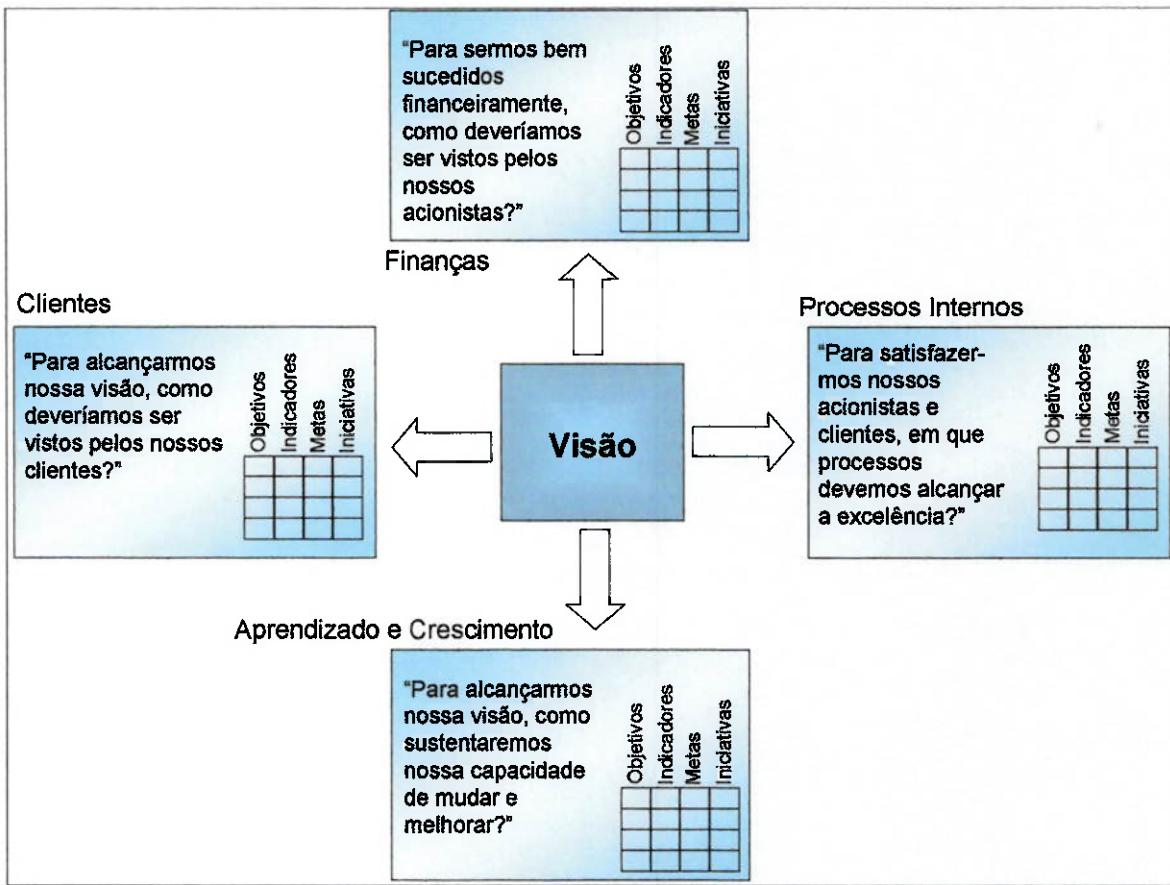


Figura 1.1. Gestão estratégica com *Balanced Scorecard* (segundo Kaplan e Norton)

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira possui indicadores que sintetizam as consequências econômicas imediatas de ações realizadas pela empresa. Os objetivos e medidas financeiras têm o papel de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

b) Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes permite a identificação de segmentos de clientes e mercados em que a empresa planeja competir e inclui medidas específicas das propostas de valor, ou seja, os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo. Tem como aspectos principais:

- atributos dos produtos
- serviços
- relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

c) Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos identifica e mede os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência para oferecer propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes no mercado onde atua. Além disso, ela deve satisfazer às expectativas que os acionistas têm de retornos financeiros.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento desenvolve objetivos e medidas que identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento, melhoria e aprendizado organizacional em longo prazo.

O aprendizado e o crescimento organizacional vem de três categorias principais:

- capacidade dos funcionários
- capacidade dos sistemas de informação
- motivação, iniciativa e alinhamento.

1.2. Formulação dos indicadores

Uma vez definidos os objetivos estratégicos associados a cada uma das perspectivas, é necessário ter elementos concretos associados a cada um deles. Para isso, devem ser pesquisados os *Fatores Críticos de Sucesso* para o atendimento dos objetivos estratégicos e para cada um deles, devem ser definidos os indicadores de desempenho.

Para traduzir a estratégia em indicadores deve-se pensar nas relações de causa e efeito. Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O

sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de *Balanced Scorecard*. O método prevê dois tipos de indicadores:

- **Indicadores de Tendência** (leading indicators) ou **Vetores de Desempenho**: comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados. Geralmente são específicos para cada unidade que possua uma estratégia diferenciada, dado que estes indicadores são reflexos diretos da mesma. Pode-se dizer, portanto, que os indicadores de tendência servem para indicar os “meios” pelos quais se chegará aos resultados.
- **Indicadores de Ocorrência** (lagging indicators) ou **Medidas de Resultados**: Resultados são consequências de ações e, portanto, indicadores de ocorrência servem para indicar consequências de ações. Estes indicadores são relacionados uns com os outros. Por exemplo, um indicador de melhoria de eficiência no uso de materiais influencia um indicador de redução de custos operacionais, que por sua vez tem impacto em um indicador financeiro do tipo retorno sobre investimento.

Desta forma, é criada uma rede de indicadores que engloba as quatro perspectivas e relacionada com os objetivos estratégicos e que leva à visão estratégica até o nível operacional. Esta, talvez, seja uma das maiores virtudes do método do BSC.

1.3. *Balanced Scorecard* Consolidado da Empresa

Para a construção do BSC serão levantados alguns objetivos estratégicos da empresa:

a) Curto Prazo (dentro de 05 anos)

- Estabelecer-se no mercado em 01 ano (Estabilidade financeira)
- Retorno do investimento inicial em 03 anos

b) Médio Prazo (dentro de 10 anos)

- *Market Share* – 10% no total das operações realizadas no mercado

c) Longo Prazo (dentro de 20 anos)

- Estabelecer filiais em outros países
- Tornar a empresa como referencial de *Benchmarking* no mercado atuante

E ainda, alguns planos estratégicos:

- a) Explorar o nicho de mercado pouco explorado pelas outras empresas de consultoria: Pequenas e Médias Empresas
- b) Preço Médio abaixo da concorrência mantendo qualidade e confiabilidade do serviço prestado
- c) Otimização dos recursos humanos, que é o coração da empresa, contratando e capacitando jovens talentos para a empresa. Diminuindo desta forma altos custos iniciais com recursos experientes que exigem um investimento maior.

Resumindo, a empresa trabalhará com a estratégia de: “LIDERANÇA VIA CUSTOS”.

E para completar a empresa tem como valores:

- Transparência
- Espírito de equipe
- Criatividade
- Responsabilidade
- Voltada a resultados

Segue então o BSC nas quatro perspectivas:

a) BSC na Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Estabilidade Financeira em 01 ano	Evitar gastos excessivos iniciais tanto em ativos fixos tanto em recursos humanos	Lucro Líquido (\$)	
	Divulgação para as empresas alvos	Gasto da divulgação / Qtd. De novos clientes (\$/cliente)	Qtd. De Clientes Ativos
Retorno do Investimento em 03 anos	Evitar gastos excessivos iniciais tanto em ativos fixos tanto em recursos humanos	Somatória dos Lucros Anuais -- Investimento (ajustado no tempo) (\$)	
	Divulgação para as empresas alvos		Qtd. De Clientes Ativos
Manter Custos Reduzidos	Otimização dos recursos humanos, contratando e capacitando jovens talentos.	Custo do Projeto / Consultor (\$/consultor) Custo do Projeto / Hora (\$/hora)	Variação de Horas Gastos x Horas Tabelados
	Evitar despesas desnecessárias	Lucro Projeto / Consultor (\$/consultor) Lucro Projeto / Hora (\$/hora) por consultor	Variação das Despesas Gastas x Despesas Projetadas

Tabela 1.1. BSC da empresa na Perspectiva Financeira

Segue a análise dos principais indicadores:

Indicador	Gasto da divulgação / Qtd. De novos clientes (\$/cliente)
Descrição	Importante para saber a eficiência das divulgações, a secretaria deve colocar os gastos no sistema de custos
Usuários	Gerentes de projetos / Diretores
Fornecedor dos Dados	Sistema de custos
Periodicidade	Mensal

Tabela 1.1.1. Análise do indicador Gasto da divulgação / Qtd. De novos clientes

Indicador	Qtd. De Clientes Ativos
Descrição	Quantidade de clientes que ainda utilizam os serviços da empresa, se houver diminuição deve procurar as razões
Usuários	Gerentes de projetos / Diretores
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informação (Sistema de Cadastral)
Periodicidade	Trimestral

Tabela 1.1.2. Análise do indicador Qtd. De Clientes Ativos

Indicador	Somatória dos Lucros Anuais – Investimento (ajustado no tempo) (\$)
Descrição	Permite verificar o retorno do investimento
Usuários	Conselho Administrativo
Fornecedor dos Dados	Diretores
Periodicidade	Anual

Tabela 1.1.3. Análise do indicador Somatória dos Lucros Anuais – Investimento (ajustado no tempo) (\$)

Indicador	Custo do Projeto / Consultor (\$/consultor)
Descrição	O quanto o projeto custou por consultor, dividir pelo número de consultores utilizados
Usuários	Gerentes de projetos
Fornecedor dos Dados	Sistema de Custos
Periodicidade	Por Projeto

Tabela 1.1.4. Análise do indicador Custo do Projeto / Consultor

Indicador	Custo do Projeto / Hora (\$/hora)
Descrição	O quanto o projeto custou por hora gasto do consultor
Usuários	Gerentes de projetos
Fornecedor dos Dados	Sistema de Custos
Periodicidade	Por Projeto

Tabela 1.1.5. Análise do indicador Custo do Projeto / Hora

Indicador	Variação de Horas Gastos x Horas Tabelados
Descrição	Comparação com horas inicialmente previstas para o trabalho com as horas efetivamente gastas, verificando a eficiência dos consultores
Usuários	Gerentes de projetos
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informações
Periodicidade	Por Projeto

Tabela 1.1.6. Análise do indicador Variação de Horas Gastos x Horas Tabelados

b) BSC na Perspectiva dos Clientes

Perspectiva dos Clientes			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Construir Forte Relacionamento com o Cliente	Ser eficiente na resolução dos problemas dos clientes	% de Consultorias entregues na data combinada % de Consultorias com melhorias melhor que esperado	Tempo Gasto x Tempo Tabelado
	Apoiar os clientes no seu crescimento		% de Clientes satisfeitos e em crescimento
Marca usada com referência no mercado de consultoria	Ser eficiente na resolução dos problemas dos clientes e ter grandes empresas na carteira de clientes	% de Clientes Grandes na Carteira	% de Clientes Médio que viraram Clientes Grandes

Tabela 1.2. BSC da empresa na Perspectiva dos Clientes

Segue a análise dos principais indicadores:

Indicador	% de Consultorias entregues na data combinada
Descrição	Verifica a confiabilidade das projeções dos gerentes, medindo também a satisfação dos clientes
Usuários	Diretores
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informação
Periodicidade	Mensal

Tabela 1.2.1. Análise do indicador % de Consultorias entregues na data combinada

Indicador	% de Consultorias com melhorias melhor que esperado
Descrição	Comparação entre o ganho projetado inicialmente e o ganho real obtido pelo cliente. Necessita de um acompanhamento do gerente de projetos no cliente
Usuários	Gerente de projetos / Diretores
Fornecedor dos Dados	Gerente de projetos
Periodicidade	Por projeto / Mensal

Tabela 1.2.2. Análise do indicador % de Consultorias com melhorias melhor que esperado

Indicador	% de Clientes satisfeitos e em crescimento
Descrição	Necessita de medições periódicas no cliente e verificar faturamento da empresa, dessa forma é possível verificar anomalias em outras áreas da empresa
Usuários	Gerente de projetos
Fornecedor dos Dados	Gerente de projetos
Periodicidade	Mensal

Tabela 1.2.3. Análise do indicador % de Clientes satisfeitos e em crescimento

Indicador	% de Clientes Médio que viraram Clientes Grandes
Descrição	Verificação junto ao cliente dos ganhos obtidos com as consultorias e checar o crescimento do cliente vide faturamento
Usuários	Gerente de projetos / Diretores
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informações
Periodicidade	Semestral

Tabela 1.2.4. Análise do indicador % de Clientes Médio que viraram Clientes Grandes

c) BSC na Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Diminuir o Tempo Médio Gasto Em Cada Consultoria	Aumentar a eficiência dos consultores	Tempo Gasto / Projeto x Tempo Projetado (por consultor)	
Diminuir Falhas de Comunicação Interna Entre Gerentes x Consultores x Secretaria	Seguir o sistema de informação planejada	Número de reclamações pela demora ou falta de resposta	

Tabela 1.3. BSC da empresa na Perspectiva dos Processos Internos

Segue a análise dos principais indicadores:

Indicador	Tempo Gasto / Projeto x Tempo Projetado (por consultor)
Descrição	Medição da eficiência do consultor
Usuários	Gerentes de projeto
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informação
Periodicidade	Por projeto

Tabela 1.3.1. Análise do indicador Tempo Gasto / Projeto x Tempo Projetado

Indicador	Número de reclamações pela demora ou falta de resposta
Descrição	Permite corrigir erros de atendimento
Usuários	Gerentes de projeto
Fornecedor dos Dados	Secretaria
Periodicidade	Semanal

Tabela 1.3.1. Análise do indicador Número de reclamações pela demora ou falta de resposta

d) BSC na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Expansão / Criação de Novos Escritórios	Aumentar o <i>Market Share</i>	<i>Market Share (%)</i>	Número de Clientes Novos / Número Total de Clientes (%)
	Saúde Financeira - Fluxo de Caixa Positivo	Lucro Líquido (\$)	
	Otimização das Formas de Divulgação	Gastos / Novos Clientes (\$/cliente)	
Criação de um Banco de Dados Facilitando Consultas	Bom sistema de informação e formas de armazenamento	Qtd. Perdas de informação (horas perdidas)	

Tabela 1.4. BSC da empresa na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Segue a análise dos principais indicadores:

Indicador	Número de Clientes Novos / Número Total de Clientes (%)
Descrição	Mede a eficiência na busca de novos clientes
Usuários	Gerentes de projeto
Fornecedor dos Dados	Sistema de Informação
Periodicidade	Mensal

Tabela 1.4.1. Análise do indicador Número de Clientes Novos / Número Total de Clientes (%)

Indicador	Qtd. Perdas de informação (horas perdidas)
Descrição	Mede os arquivos perdidos por horas que foram necessárias para montá-las
Usuários	Gerentes de projeto
Fornecedor dos Dados	Todos os usuários do Sistema
Periodicidade	Mensal

Tabela 1.4.2. Análise do indicador Qtd. Perdas de informação (horas perdidas)

2.3. Análise de Cenários

Devido às incertezas criadas pelas eleições do ano de 2002, das políticas do futuro governo, e da instabilidade econômica internacional, pode-se discutir os diversos tipos de cenários para Brasil nos próximos anos. Para isso é necessária uma análise prévia do cenário atual:

O Brasil em Set/02 um déficit na conta corrente (balanço de pagamento) de aproximadamente US\$ 16 bilhões/ano que é financiado pelos investimentos estrangeiros diretos que está em torno de US\$ 16 bilhões/ano. Apesar disso, a dívida pública vem aumentando, pois uma parte da dívida está fixada em dólar, com isso a dívida em Set/02 pode chegar a 63% do PIB de acordo com Banco Central (informações divulgadas no site do Banco Central). Este fluxo de investimentos pode diminuir ainda mais conforme aumenta o risco Brasil, como vem ocorrendo ultimamente, acarretando no aumento da taxa cambial.

Para isso governo tem duas saídas: Melhorar o superávit fiscal ou aumentar a taxa de juros. A primeira opção não é viável pelo fato da carga tributária brasileira já estar muito alta. Mas em ambas as opções acarretariam em aumento da dívida pública se usada em longo prazo. Tendo esta análise, podem-se traçar alguns cenários dependendo das políticas do próximo governo:

a) Dólar não controlado e cai a confiança no Brasil

a.1) *Default*

O governo não pagar a dívida pública causando uma recessão.

a.2) Centralização Cambial

O governo passaria a ter um controle rígido da entrada e saída do dólar, causando um fechamento econômico.

a.3) Senhoriagem através de emissão de moeda

Para poder para a dívida, o governo emitiria moeda ou seria tolerante à inflação. A teoria de dominância fiscal leva a concluir que voltaríamos a um processo hiperinflacionário.

b) Controle do dólar e volta da confiança no Brasil

Com isso o Brasil voltaria a ter um aquecimento econômico, e os juros podem abaixar. Haveria diferentes graus de melhoria.

A seguir serão analisadas as chances de acontecer cada cenário e as opções de investimento em cada cenário.

Cenário	Probab.	Renda Fixa	Dólar	Ações
1	5%	-50%	100%	-60%
2	40%	18%	-30%	-20%
3	15%	5%	10%	10%
4	20%	17%	-30%	40%
5	20%	13%	-40%	80%
Média		11%	-20%	15%
Desvio		15%	32%	42%

Tabela 1.5. Retornos de cada investimento nos cinco cenários e suas probabilidades de acontecer (segundo especialista no mercado financeiro de um banco de *Asset Management*)

Legenda:

- 1 – *Default*
- 2 – Centralização Cambial
- 3 – Senhoriação
- 4 – Neutro
- 5 – Otimista

Essas informações serão utilizadas mais tarde no capítulo 8, para o análise de risco.

2. Linhas de Produtos

2.1. Segmento de Mercado

Segue a pesquisa de total das empresas atuantes na região SUDESTE e no Brasil em 2000, segundo IBGE.

SUDESTE	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústrias extractivas	5.860	510	56	11
Indústrias de transformação	178.054	19.280	3.631	759
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	373	108	78	32
Construção	48.160	3.994	768	116
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais	960.703	50.490	2.506	1.500
Alojamento e alimentação	157.160	12.197	710	267
Transporte, armazenagem e comunicações	60.535	5.937	814	1.199
Intermediação financeira	30.831	1.360	215	254
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	314.119	18.125	1.698	1.922
Administração pública, defesa e seguridade social	2.077	473	223	1.677
Educação	26.086	5.322	765	583
Saúde e serviços sociais	40.094	4.971	653	786
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	135.037	7.999	815	779
Serviços domésticos	-	-	-	-
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	4	1	-	-

Tabela 2.1. Número de empresas na região sudeste do Brasil em 2000, separados por atividade e porte
(Fonte: IBGE)

BRASIL	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústrias extractivas	10.579	849	93	19
Indústrias de transformação	366.704	34.442	6.160	1.249
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	976	235	117	82
Construção	101.396	7.521	1.387	186
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais	1.955.199	89.986	4.609	2.684
Alojamento e alimentação	267.355	20.718	1.181	494
Transporte, armazenagem e comunicações	121.025	10.321	1.376	2.003
Intermediação financeira	49.787	2.180	322	373
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	514.745	28.002	2.563	3.022
Administração pública, defesa e seguridade social	4.960	1.254	906	4.993
Educação	51.480	9.875	1.330	1.052
Saúde e serviços sociais	75.446	9.621	1.209	1.411
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	305.306	14.750	1.449	1.413
Serviços domésticos	-	-	-	-
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	12	3	-	-

Tabela 2.2. Número de empresas no Brasil em 2000, separados por atividade e porte (Fonte: IBGE)

De acordo com os objetivos traçados o segmento de mercado será formado pelas pequenas e médias com foco em:

- Indústria de transformação
- Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais
- Transporte, armazenagem e comunicações

Desta forma, tem-se os seguintes números com mercado alvo:

SUDESTE	Pequena	Média
Indústrias de transformação	19.280	3.631
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais	50.490	2.506
Transporte, armazenagem e comunicações	5.937	814
TOTAL	75.707	6.951

Tabela 2.3. Quantidade de empresas alvos no Sudeste (Fonte: IBGE)

BRASIL	Pequena	Média
Indústrias de transformação	34.442	6.160
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais	89.986	4.609
Transporte, armazenagem e comunicações	10.321	1.376
TOTAL	134.749	12.145

Tabela 2.4. Quantidade de empresas alvos no Brasil (Fonte: IBGE)

Considerando que Colocando como 1% do total de empresas pequenas (há apenas uma pequena porcentagem de empresas com faturamento suficiente para usufruir os serviços de consultoria, empresas com baixo faturamento não compensa contratar os serviços de consultoria) e 10% do total de empresas de médio porte (há bastantes empresas de médio porte com potencial para utilização dos serviços de consultoria, no entanto há uma boa parcela de empresas familiares que tem dificuldade de aceitar novas culturas bem como sugestões propostas pelas empresas de consultoria, no entanto a porcentagem de empresas de médio porte com potencial para utilizar estes serviços é bem maior que empresa de pequeno porte). Resumindo:

Sudeste: 757 pequenas empresas + 695 médias empresas = 1452 empresas

Brasil: 1347 pequenas empresas + 1215 médias empresas = 2562 empresas

Os números são bastante expressivos em termos de quantidade, mostrando o grande potencial no mercado brasileiro.

2.2. Linhas de Produtos

Seguem os diferentes tipos de serviços que a empresa poderá fornecer aos seus clientes.

- a) Movimentação e Armazenamento
- b) Sistemas de Informação
- c) Estrutura Organizacional
- d) Pesquisa de Mercado
- e) Estratégias de Produção
- f) Projeto de Empresa

a) Movimentação e armazenagem

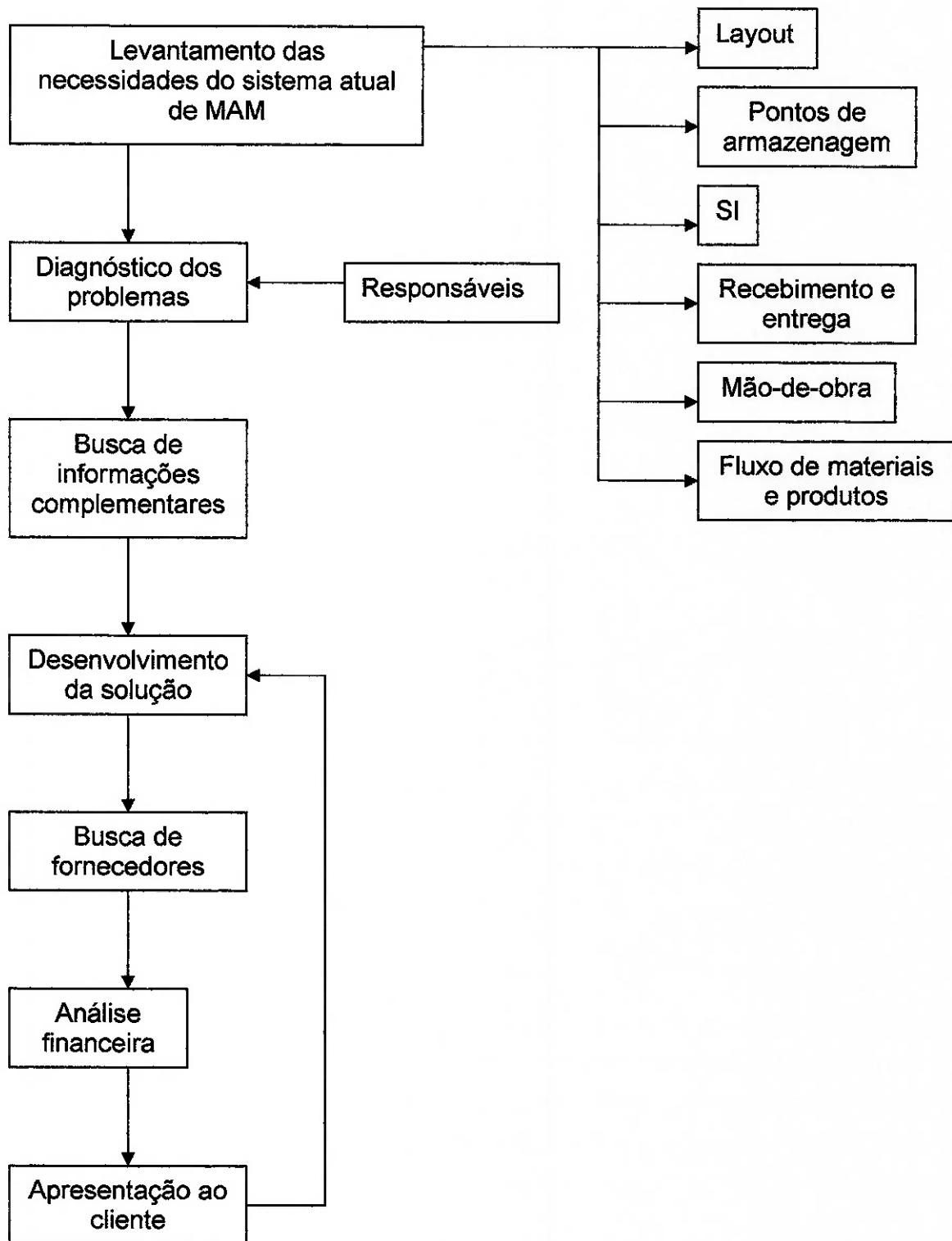


Figura 2.1. Fluxograma para consultoria de Movimentação e Armazenamento

Para a realização um projeto em movimentação e armazenagem, inicialmente faz-se o levantamento da situação atual da empresa. Para isto, observa-se o layout, o fluxo de materiais e produtos, os pontos de armazenagem, o recebimento e a entrega, o sistema de informações existentes e a mão de obra atualmente empregada. Com o layout busca-se saber o espaço disponível, formato e níveis nas estruturas da empresa. O fluxo de materiais e produtos servirá para entender o processo, definindo as etapas para a produção. Os pontos de armazenagem vão mostrar que tipo de produtos e matérias-primas precisam ser estocados. O recebimento e a entrega indicarão o volume, a freqüência e o tempo de movimentação em seus terminais. O sistema de informações, se houver, mostra se há algum controle ou se o controle está adequado. Por fim, busca-se um conhecimento da mão de obra, sua qualificação, motivação, regime de trabalho.

Com estes dados pode-se diagnosticar problemas e áreas de atuação prioritárias. Definida estas áreas, com as informações dos responsáveis por elas, uma busca de informações complementares mais detalhadas das áreas encontradas é feita, bem como expectativas do cliente.

Segue então o desenvolvimento de soluções. Avalia-se os benefícios de cada solução, o momento de transporte, tempos gastos ou desperdiçados, espaço aproveitado, etc.

Com a solução escolhida, passa-se à busca de fornecedores que possam atender às especificações encontradas no projeto. Com isto, é possível realizar uma análise financeira, que será apresentada ao cliente, que a apreciará, aprovando-a ou rejeitando-a. No último caso, retorna-se ao desenvolvimento de nova solução, adequando às novas restrições fornecidas, até que o projeto seja aprovado definitivamente.

b) Sistema de informações

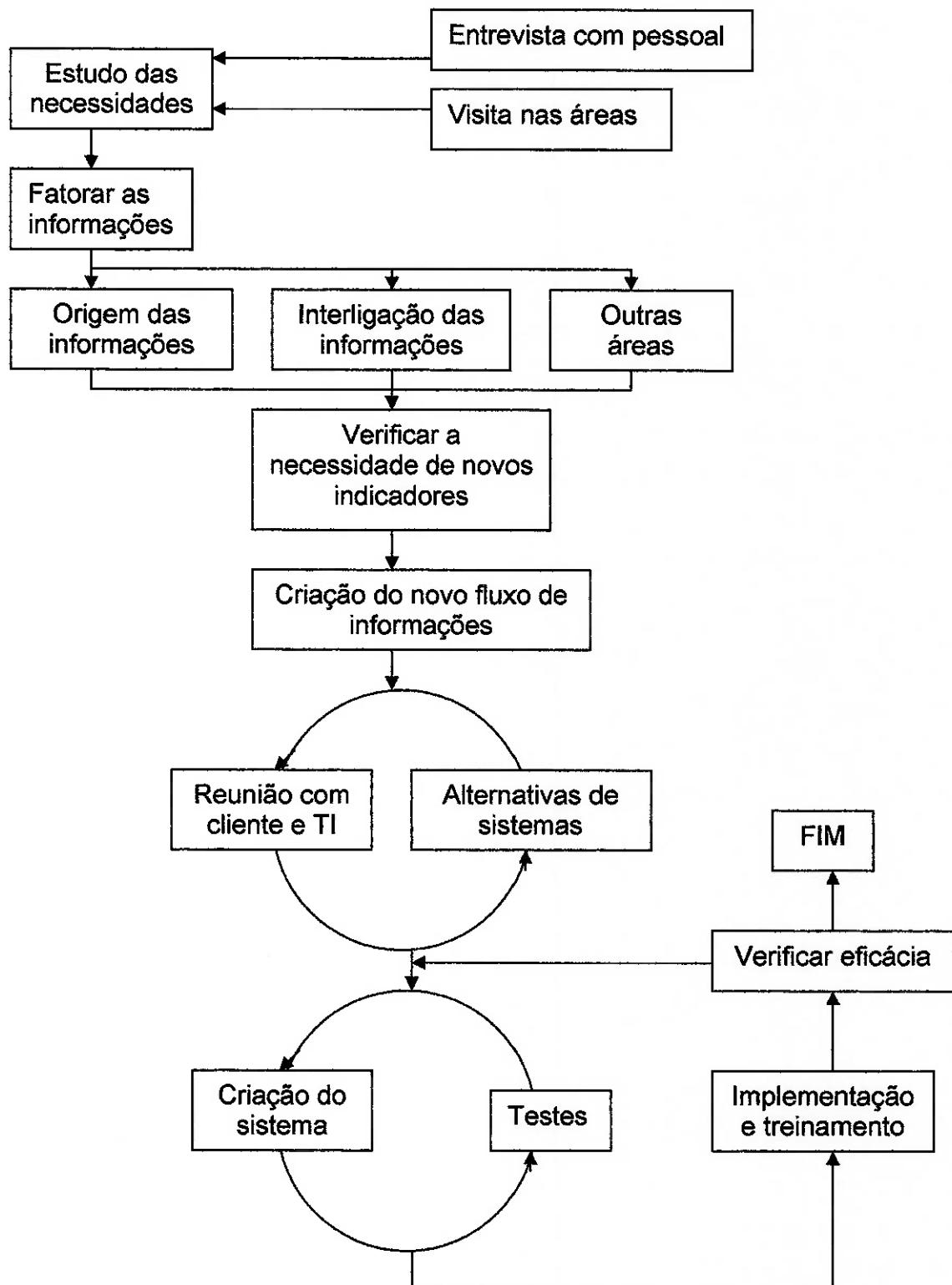


Figura 2.2. Fluxograma para consultoria de Sistema de Informação

Inicialmente será levantada a situação atual da empresa do cliente, verificando as informações necessárias para cada uma das áreas da empresa. Para isso, realiza-se entrevistas com o pessoal, principalmente os mais ligados à gestão de informações, além de fazer visitas às áreas para conhecer melhor o processo, a freqüência necessária das informações e algumas outras que não foram ditas, mas são úteis à empresa.

Coletada todas as informações, serão desmembradas em informações elementares, como quantidade de uma matéria prima, também para entendimento de alguns índices que são utilizados internamente. Conhecendo todas as informações necessárias, será estudada a interligação destas informações, o efeito delas para as outras áreas da empresa e a origem das informações, ou seja, onde elas podem ser obtidas.

Verifica-se então a necessidade de novos indicadores que auxiliem na gestão da empresa, para então montar todo o fluxo de informações necessário. Define-se quem será responsável pelas informações, de onde elas virão, que freqüência de atualização, as novas interligações.

Tendo isto pronto, serão realizadas reuniões com o cliente e seu pessoal de TI para a decisão sobre verbas disponíveis, a forma de divulgação que será utilizada, se será usado algo já existente ou implantaremos algo novo. Isto definido, passa-se para a criação e testes do sistema. A parte de programação ficará a cargo de pessoal contratado. Tendo o sistema pronto, ocorrerá a implantação e treinamento do pessoal para a utilização do sistema. Serão definidas rotinas para a manutenção do sistema. Será realizada a verificação se o sistema está realizando da maneira correta o que foi planejado. Caso haja necessidade de alterações, será realizada uma fase de treinamento e verificação de eficácia.

c) Estrutura organizacional

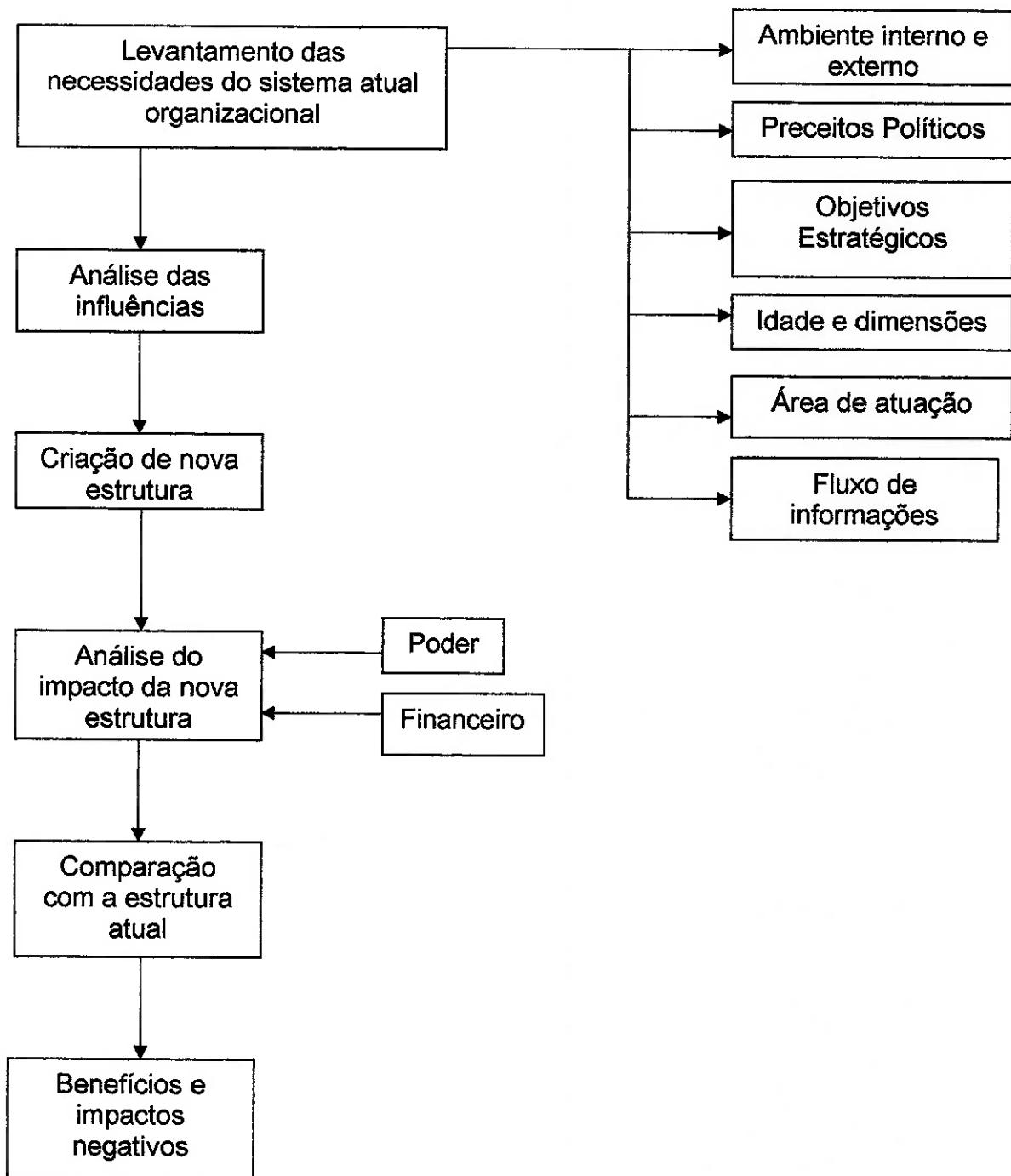


Figura 2.3. Fluxograma para consultoria de Estrutura Organizacional

Como nos dois anteriores, o primeiro passo é estudar a situação atual da empresa, focando no ambiente interno e externo, nos preceitos políticos, objetivos estratégicos, idade e dimensão, área de atuação e fluxo de informações. Com o ambiente busca-se descobrir em que contexto a empresa está inserida, se de constante mudança ou mudança lenta, bem como a estrutura atual de hierarquia existente, com as áreas, cargos e funções. Ainda, características da empresa, como se trata de empresa familiar, com ordens expressas do dono ou é uma organização profissional, com cargos definidos pelos controladores. Os preceitos políticos, junto com os objetivos estratégicos, servirão para o entendimento da filosofia e rumos desejados pela empresa. Quanto à idade e dimensões, busca-se entender o processo de formação da hierarquia, se trata de uma empresa tradicional, estando muito tempo no mercado, assim como seus empregados e a área de abrangência. A área de atuação dará mais indícios do ambiente da empresa, bem como práticas e convenções utilizadas pelo setor que devem ser respeitadas. Por fim, o fluxo de informações mostrará o processo, as informações existentes e as inter-relações.

Antes de ser criada a nova estrutura, estudam-se as influências existentes internamente, com os poderes de cada um, geradas por posse de informações, posições hierárquicas, carisma, etc.

De posse destas informações passa-se para a elaboração da nova estrutura organizacional, buscando adequá-la à melhor possibilidade existente. Com esta estrutura definida, serão analisados os impactos causados por ela quanto à mudança de poderes, gastos que serão necessários, fazendo, se necessário, alguma alteração.

A comparação com a estrutura atual servirá para elaborar um plano de mudanças, podendo ser gradual ou de uma única vez. Na reunião com o cliente, é importante ressaltar os benefícios e impactos negativos que a mudança trará para a empresa.

d) Pesquisa de mercado

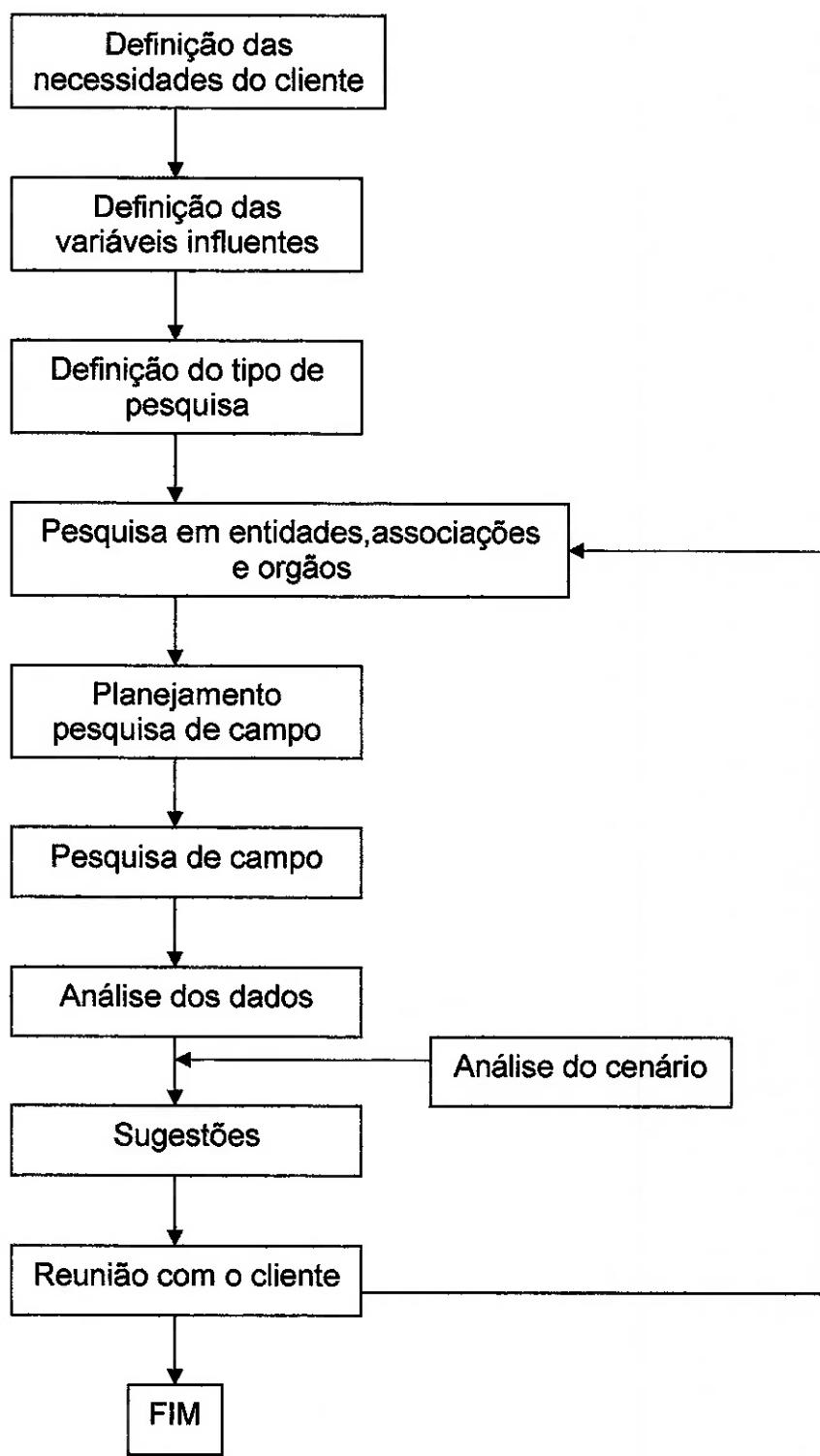


Figura 2.4. Fluxograma para consultoria de Pesquisa de Mercado

Primeiramente, numa reunião com o cliente é necessário definir qual a necessidade real de informações que ele precisa. Pode ocorrer de o cliente não saber com certeza que tipo de informações ele deseja e cabe a empresa de consultoria auxiliar nesse sentido.

Definida a necessidade, analisar-se-ão quais as variáveis a serem pesquisadas, com que grau de profundidade, passando para a elaboração da pesquisa em si. Define-se que tipo de pesquisa deverá ser realizado, com dados qualitativos, quantitativos ou ambos. Uma busca inicial de informações será feita em instituições, associações e órgãos relacionados ao tema da nossa pesquisa. Havendo a necessidade de uma pesquisa de campo, primeiramente realiza-se o seu planejamento, com locais a serem atacados, as perguntas a serem feitas, número de pessoas envolvidas, entre outros dados. Com todos os dados da pesquisa, fazemos uma análise desses, compilando-os e estruturando-os. Junto com informações sobre o cenário atual do ambiente elaboram-se sugestões das atitudes que o cliente poderá adotar. Estas informações são passadas ao cliente, que as analisará, e se sentir necessidade de maiores informações poderá solicitá-las, reiniciando o nosso processo de pesquisas.

e) Estratégias de produção

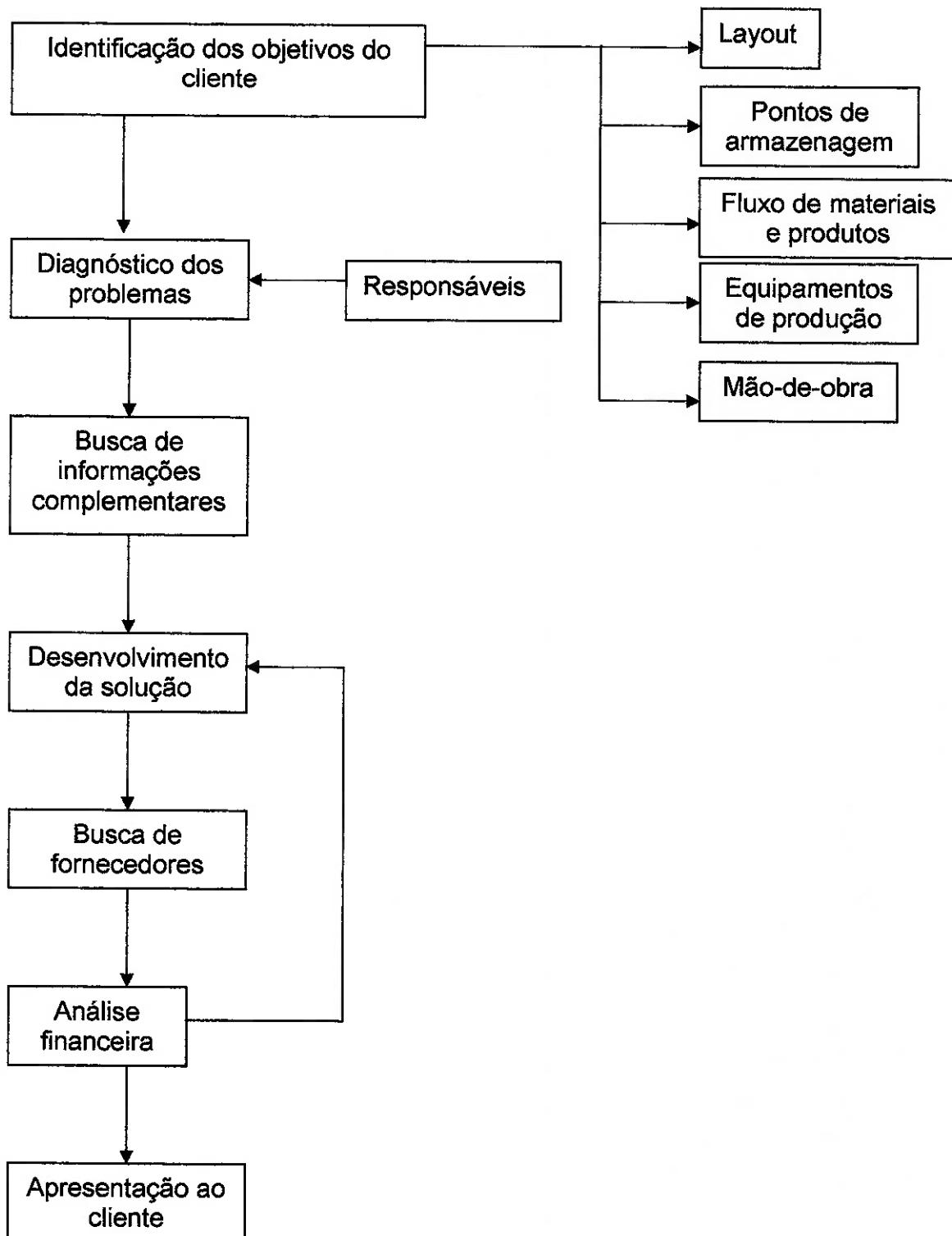


Figura 2.5. Fluxograma para consultoria de Estratégias de Produção

O fluxo para estratégia de produção assemelha-se com o de movimentação e armazenagem. Como os outros fluxos, levanta-se inicialmente a situação atual da empresa e dos objetivos do cliente. Verifica-se o layout, o fluxo de materiais e produtos, os pontos de armazenagem, a mão de obra e os equipamentos de produção. Com o layout busca-se conhecer o espaço disponível, o formato e níveis da estrutura de produção da empresa. O fluxo de materiais e produtos para entender o processo de produção, com suas etapas e tempos. O local onde os produtos e matérias primas serão estocados poderá ser visto pelos pontos de estocagem. O conhecimento da mão de obra e dos equipamentos de produção mostrará os recursos disponíveis, sua qualificação, idade, disponibilidade, etc.

Define-se então onde se encontram os maiores problemas da empresa e os responsáveis pelas áreas e funções a serem reestruturadas, buscando informações complementares que se mostrarem necessárias, como o público alvo e os concorrentes.

Passa-se para a elaboração das soluções. Verificam-se os tempos utilizados, a quantidade necessária a se fabricar, com que freqüência, seguindo que metodologia.

De posse da solução, buscará eventuais fornecedores que se fizerem necessários para a implementação da solução. Com isso, pode-se realizar uma análise financeira, com os benefícios conseguidos, verificando se a solução é viável ou não, reelaborando-a no segundo caso.

f) Projeto da empresa

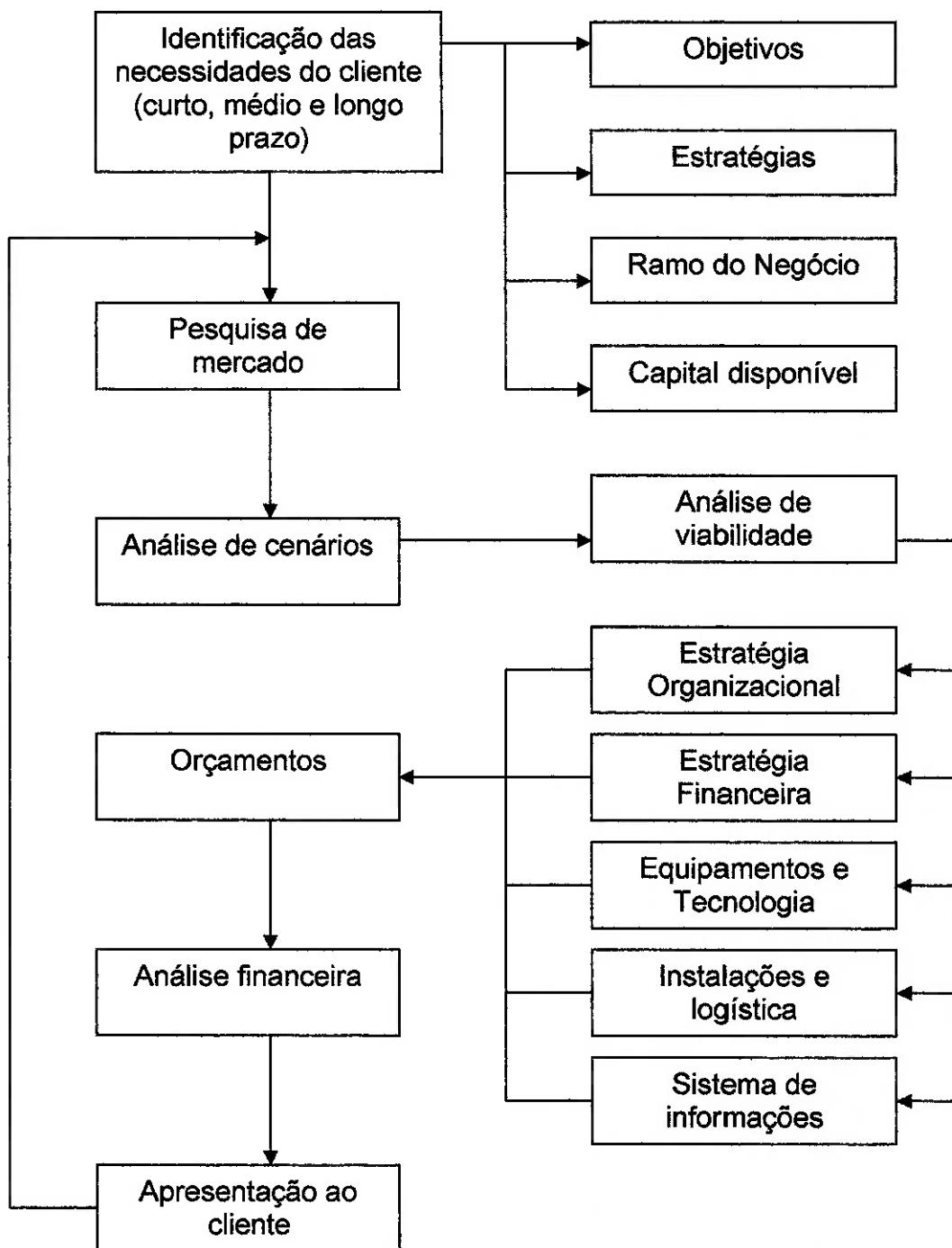


Figura 2.6. Fluxograma para consultoria de Projeto de Empresa

Identificam-se inicialmente as necessidades do cliente, a curto, médio e longo prazo. Estas necessidades traduzem-se nos objetivos, nas estratégias de competição, no ramo de negócio desejado e no capital disponível para investir.

Com estas informações definidas, faz-se uma pesquisa de mercado, segundo metodologia apresentada anteriormente, e analisando-se os cenários futuros podemos realizar uma análise de viabilidade para o negócio desejado pelo cliente. Os resultados são apresentados ao cliente que irá decidir sobre a continuação ou não do projeto. Caso se opte pela continuidade, passa-se a elaborar a empresa. São estudadas as estruturas organizacionais, com os cargos, funções, relações, que melhor se adequem ao contexto da empresa. A estrutura financeira é outro ramo a ser elaborado, com a estrutura de alocação dos custos, forma de custeio, departamentos responsáveis. De acordo com as necessidades da empresa, define-se os equipamentos e tecnologias necessários para o bom funcionamento da empresa. As instalações e a logística também serão foco de atenção, com o layout da empresa, os fluxos de materiais, pessoas, o processo de produção, os pontos de armazenagem. Por fim, o sistema de informações, com seus responsáveis, as relações, tecnologias serão estruturados também. Cada uma destes grupos deverá seguir metodologia dos fluxos de projeto descritos anteriormente.

Com tudo isso definido, pode-se elaborar o orçamento para que possa fazer uma análise financeira, verificando se o projeto é viável, se está de acordo com o desejo do cliente. Caso não atender a estes requisitos, o projeto deverá ser reiniciado, com definição de novas entradas.

2.3. Marca

A criação de uma marca é muito importante, pois ela traz a imagem da empresa ao seu público. De acordo com especialistas de marketing da empresa americana Lexicon, existem cinco questões para se perguntar antes de aprovar da nova marca.

1) O nome foge aos padrões?

Se não, tente novamente. Ano de 1998, 30000 novas marcas foram registradas nos Estados Unidos. Com toda esta bagunça, adequar-se apenas não funcionará. Para prosperar, é necessário parecer diferente, soar diferente, oferecer umas mensagens diferentes, que é inesperada e relevante para o consumidor.

2) A nova marca fará os concorrentes ficarem intimidados?

Dado que uma marca registrada é uma coisa que os concorrentes não podem tirar da empresa, ela precisa incomodá-los toda vez que eles a ver. Se a marca irá apenas ser menosprezada, exclua-a da lista.

3) O nome da marca faz uma promessa ou conta uma história?

Se não, não a aprove. Grandes nomes são como pequenos poemas. Cada letra, cada palavra, cada som deve trabalhar juntos para transmitir mensagens estratégicas. Freqüentemente, nomes são escolhidos pelo que significam no momento, opondo-se a mensagens que permanecem com o tempo. O que os consumidores preferem ter: um óculos de sol ou um par de RayBan®? É tentador selecionar a solução mais confortável.

Selecionar o nome da marca certo pode ser um difícil desafio de marketing. O nome da marca certo é a base do relacionamento produto-consumidor. Esta é a ferramenta mais poderosa e única.

4) O nome descreve ou sugere uma característica ou benefício?

Se isto ocorre, certifique-se que é o mais persuasivo benefício que os consumidores precisarão nos próximos 10 anos. Isto pode impulsionar ou acabar com a marca.

5) Se sente confortável com o nome?

Se sim, tem-se apenas um bom nome, mas não tem um grande nome. Oscar Wilde disse certa vez que uma idéia que não é perigosa dificilmente pode ser chamada de uma idéia. O mesmo ocorre com um nome. Um grande nome provoca. Ela cria oportunidades. Esta atitude atrai os consumidores e o mercado para sua marca. E deixe que os outros corram atrás para se igualar.

Feito essa análise, e relacionando com os objetivos da empresa criou-se a seguinte marca:



Figura 2.7. Logomarca da empresa

3. Estrutura Organizacional

3.1. Organograma

Dada a natureza da atividade, a empresa trabalhará com uma estrutura por projetos. Segue organograma da empresa:

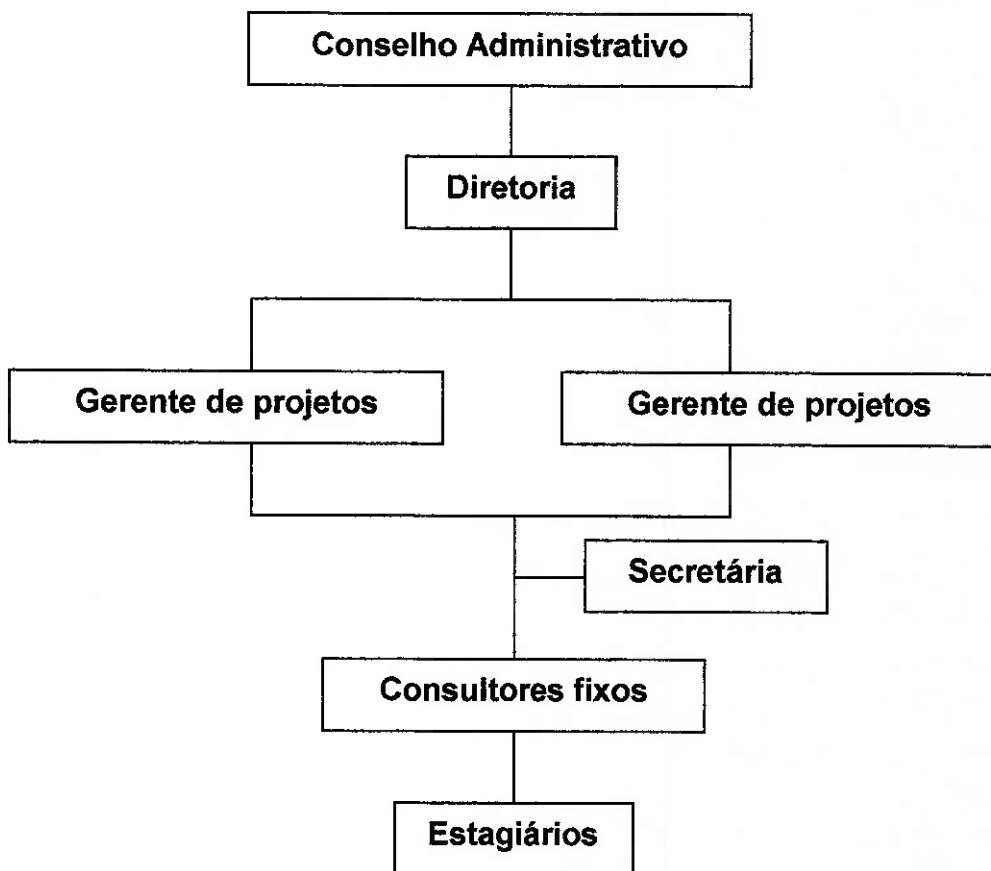


Figura 3.1. Organograma da empresa

A Diretoria é o órgão que executará as definições feitas pelo conselho administrativo. Caberá a ela realizar a consolidação de todos os projetos que a empresa realiza e transmitir os resultados e andamento de empresa para o conselho administrativo.

O *conselho administrativo* será composto pelos sócios da empresa, aquelas pessoas que investiram recursos para o funcionamento da mesma. Cabe a eles dar as diretrizes de atuação da empresa, definir áreas de atuação, estrutura administrativa, cargos, além do gerenciamento dos cargos hierárquicos superiores. Inicialmente tem-se planejado a existência de três sócios.

Abaixo da diretoria encontram-se os *gerentes de projetos*. Estes cargos podem ser ocupados por contratados ou os próprios sócios da empresa. As funções destes gerentes serão a de realizar todas as negociações com os clientes quanto a prazos, honorários, além de coordenar reuniões, apresentações. Ainda, gerenciarão as equipes formadas para a realização de cada projeto. Eles poderão ser responsáveis por mais de um projeto simultaneamente e devem controlar a rentabilidade de cada um dos projetos, resolver questões junto às eventuais associações, de ordem legal, bem como manter a par o conselho sobre cada projeto sendo realizado.

Trabalhando como apoio aos gerentes haverá uma secretária. Esta pessoa deverá ter conhecimentos do língua inglesa, noções básicas de administração, informática, finanças. Ela trabalhará prestando suporte aos gerentes, principalmente no gerenciamento de aspectos internos de cada projeto, como cobrança, custos, receitas, leis, órgãos. Pretende-se ter uma pessoa que atenda a todos os gerentes.

Compondo cada equipe, tem-se um *consultor fixo*, com maior experiência que atuará como o líder da equipe. Ele será responsável pela execução do projeto junto aos clientes, controle das atividades diárias e gerenciamento dos recursos técnico e humano. Por estar mais familiarizado com cada projeto, também participará das reuniões e apresentações aos clientes. Inicialmente dois consultores estão previstos, mas com projeto de expansão futura.

Para completar cada equipe, aloca-se *estagiários* para cada consultor. Pretende-se obtê-los de faculdades de primeira linha como USP, GV, PUC, entre outras e trabalharão junto ao consultor, não apenas como cumpridores de ordens, mas fazendo sugestões, participando ativamente do projeto.

Dependendo do projeto, pode-se empregar mais pessoas para compor a equipe.

Quanto ao aspecto financeiro, pretende-se proporcionar salários adequados. Porém dois fatores devem ser considerados: nossa política de competição por custos e, inicialmente, os consultores possuem pouca experiência. Assim, realizou-se uma pesquisa de salários dos consultores de algumas empresas deste setor foi feita e chegou-se às seguintes remunerações para os cargos da empresa:

Cargo	Salário Mensal
Gerente de projetos	R\$ 4.000,00 + R.V.
Secretária	R\$ 1.000,00
Consultor fixo	R\$ 3.000,00 + R.V.
Estagiário	R\$ 1.000,00

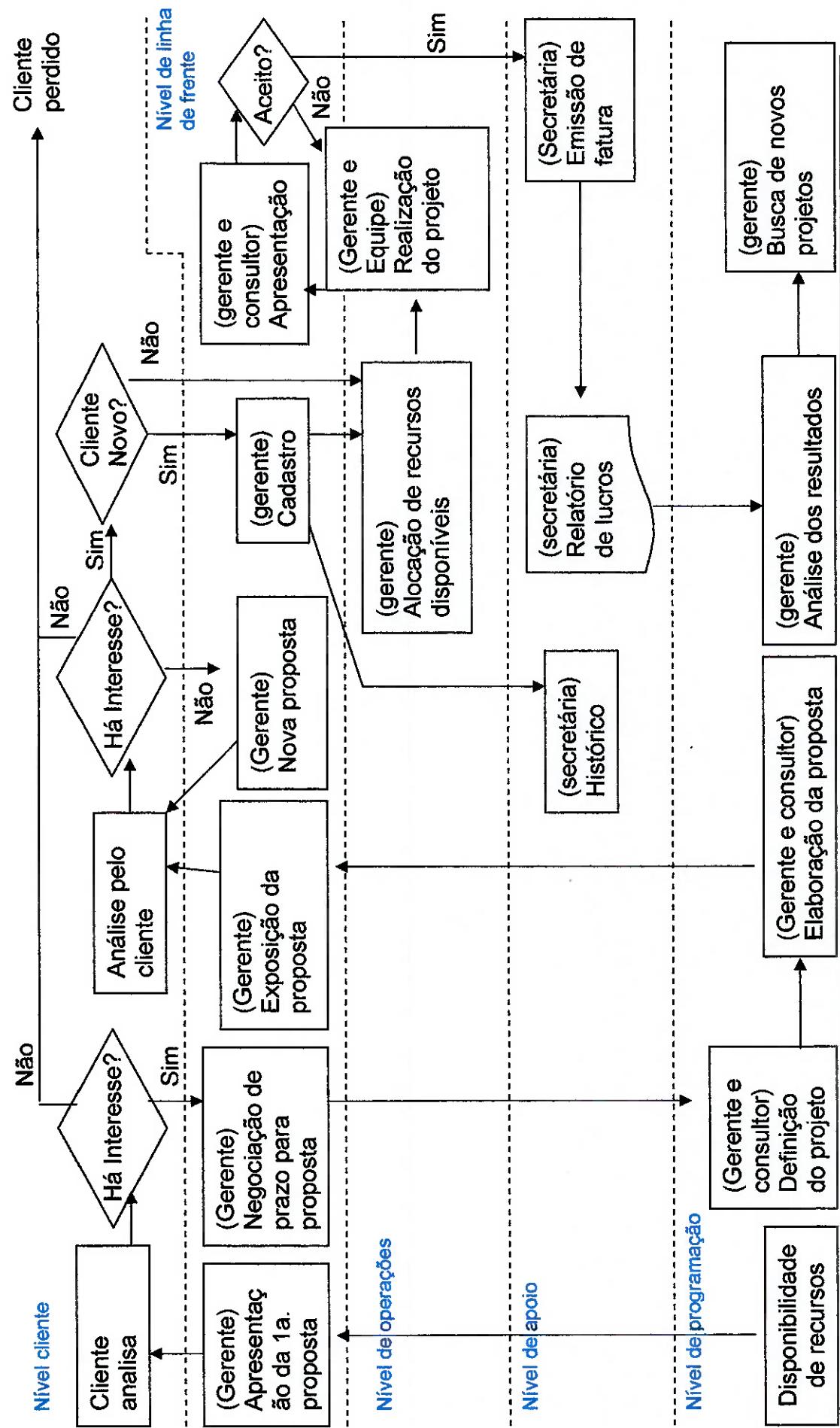
Tabela 3.1. Remuneração do pessoal

A remuneração variável (R.V.) será dada em função do lucro obtido em cada projeto.

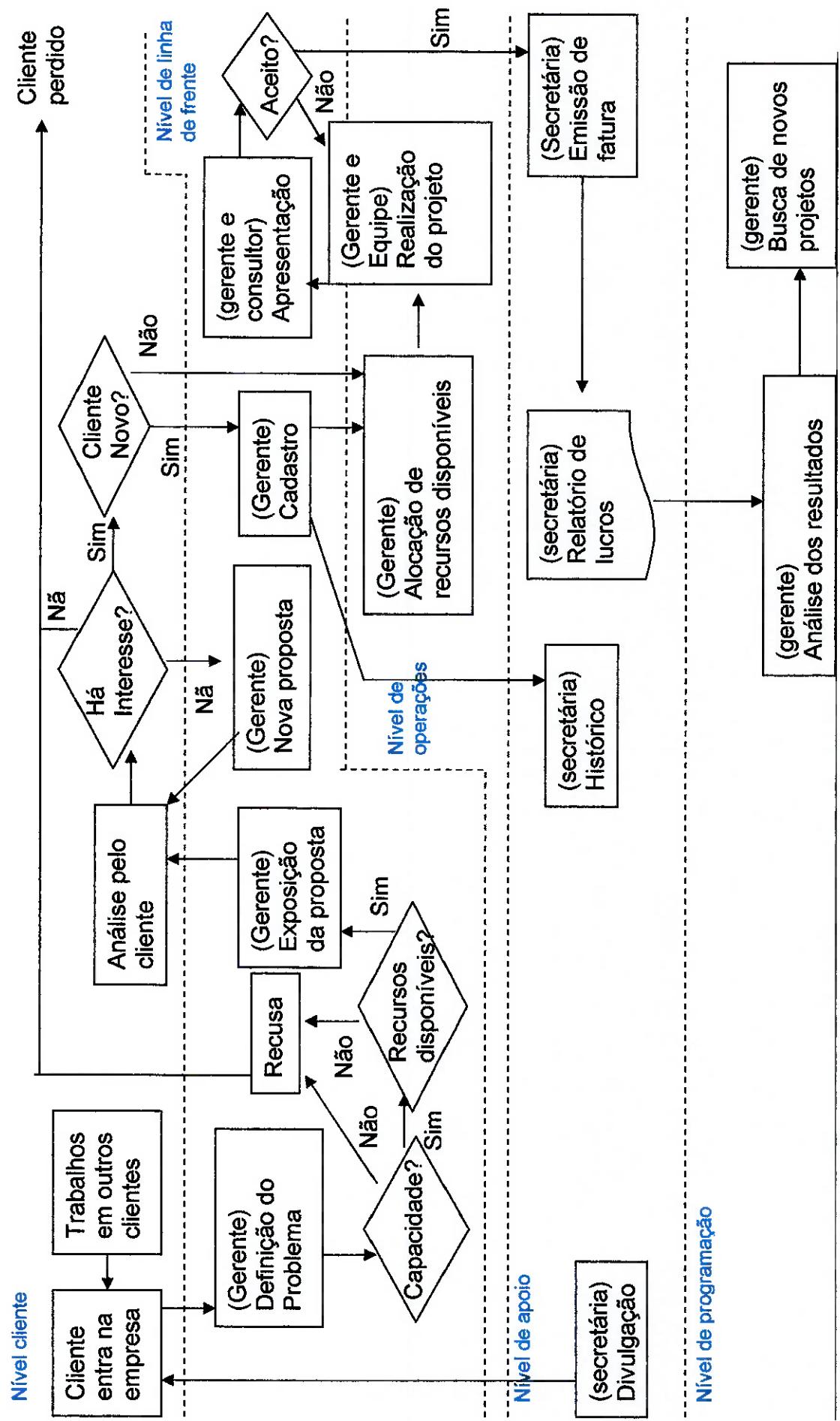
3.2. Fluxo de Informações

O fluxo de informações estrutura a empresa para que ela possa funcionar de maneira organizada, tendo seus processos conhecidos, evitando eventos imprevistos. Dois meios de captação de projetos serão utilizados: No primeiro, o cliente busca a empresa com uma necessidade; no segundo, os gerentes de projeto irão até a empresa para oferecer um serviço de consultoria. Seguem os dois fluxos de informações:

Busca por novos projetos (Figura 3.2. Fluxograma de Atendimento)



Procura de serviço pelo cliente (Figura 3.3. Fluxograma de Atendimento 2)



Cabe destacar que a etapa de realização do projeto envolve todo um processo de planejamento, coleta de informações, antes da execução propriamente dita. As informações dentro da empresa deverão ser todas informatizadas, havendo um computador central que armazenará dados dos clientes, projetos realizados, saldo financeiro. Ao se obter um cliente novo, seu cadastro básico será obtido no contato com o gerente. As informações pertinentes a um projeto ainda em execução só serão disponibilizadas para o gerente daquele projeto e para a equipe que o realiza. Este controle será feito através de senhas pessoais. Projetos terminados passarão a ser liberado para os outros consultores quando necessário, com a finalidade de utilizar técnicas e dados já coletados, evitando duplicidade nos trabalhos e evitar erros passados. Estará registrado no que consistia o projeto, o gerente, o consultor responsável e a solução adotada.

A divulgação da empresa dar-se-á na Internet através da *homepage* da empresa e principalmente via palestras ministradas pelos próprios gerentes e consultores, inicialmente gratuitas, para as pequenas e médias empresas e periodicamente em revistas. Fica a cargo da secretaria de organizar esta tarefa juntamente com os gerentes.

Mensalmente, os gerentes estarão se reunindo com o conselho administrativo para apresentar os progressos e as dificuldades de cada projeto. Decisões tomadas pelo conselho serão transmitidas aos gerentes de projeto nestas reuniões ou via correio eletrônico. Estes gerentes estão encarregados de difundir a informação às equipes.

4. Estrutura Financeira

Uma empresa pode ter excelentes produtos com boa penetração no produto e ainda com boa rentabilidade em relação a preços e custos e mesmo assim ir a falência. Este fato ocorre geralmente em empresas que tem uma ineficiência na administração financeira, que não analisaram corretamente o fluxo de recursos financeiros e acabam gastando mais do que pode e gerando dívidas, bem como uma empresa com produtos de baixa qualidade e baixa produtividade pode ser lucrativa tendo uma boa administração financeira.

A empresa acompanhará as despesas e resultados por cada projeto realizado, onde a soma de todos os projetos dará o resultado da empresa. Muitas vezes é possível que a empresa realize projetos, que sozinhos, dêem prejuízos, no entanto é importante ressaltar que quanto maior número de projetos, mais diluído fica os custos fixos. É importante também que a empresa faça sempre o seu orçamento para o ano seguinte com possibilidade de revisões durante o ano de atividade, para que possa ter um parâmetro dos gastos, se não estão sendo excessivos.

A abertura das contas levando em contas as despesas mais usuais na empresa de consultoria e o demonstrativo de resultados gerenciais está em anexo. Os custos fixos e despesas administrativas bem como o demonstrativo de resultados gerenciais serão acompanhados por cada investimento.

5. Projeto das Instalações

5.1. Local

Para a escolha do local da empresa, foi pesquisada, em outubro de 2002, conjuntos comerciais para locação na cidade de São Paulo por meio do site www.planetaimovel.com.br. Inicialmente foram listados todos os tipos de imóveis encontrados e posteriormente selecionados os que pareciam mais promissores, dentro de uma faixa de preço de R\$ 500,00 a R\$ 2000,00. Seguem as seguintes opções;

Local 1	R. Afonso Braz
Custo:	R\$1200,00 + R\$70,00
Bairro:	V. Nova Conceição
Ano de construção:	2000
Vagas:	1 para visitantes
Área útil:	40
Infra-estrutura:	3 salas, ar condicionado e gerador, segurança interna

Tabela 5.1. Local 1

Local 2	Av. Fagundes Filho
Custo:	R\$ 850,00 + R\$ 160,00
Bairro:	Liberdade
Ano de construção:	1992
Vagas:	2 + 1 para visitantes
Área útil:	67
Infra-estrutura:	Ar condicionado, piso elevado e telefone

Tabela 5.2. Local 2

Local 3	R. Afonso Braz
Custo:	R\$ 900,00
Bairro:	V. Nova Conceição
Ano de construção:	1999
Vagas:	1 para visitantes
Área útil:	37
Infra-estrutura:	Ar condicionado, 2 salas, boa acessibilidade

Tabela 5.3. Local 3

Local 4	R. Dona Veridiana
Custo:	R\$ 550,00 + R\$320,00
Bairro:	Santa Cecília
Ano de construção:	1977
Vagas:	0
Área útil:	60
Infra-estrutura:	5 salas, sendo 2 com ar condicionado

Tabela 5.4. Local 4

Local 5	R. General Furtado do Nascimento
Custo:	R\$ 1400,00 + R\$ 350,00
Bairro:	Alto de Pinheiros
Ano de construção:	1998
Vagas:	1 + 1 para visitantes
Área útil:	42
Infra-estrutura:	Pátio/estacionamento, segurança interna, 2 salas, piso elevado, 2 elevadores para 16 pessoas cada

Tabela 5.5. Local 5

Local 6	Av. Ibiapuera
Custo:	R\$ 750,00
Bairro:	Moema
Ano de construção:	1994

Vagas:	1 + 1 para visitantes
Área útil:	30
Infra-estrutura:	Ar condicionado central, gerador e segurança patrimonial

Tabela 5.6. Local 6

Local 7	R. Iguatemi
Custo:	R\$ 500,00 + R\$ 260,00
Bairro:	Itaim
Ano de construção:	1997
Vagas:	0
Área útil:	50
Infra-estrutura:	Ar condicionado, gerador e segurança interna

Tabela 5.7. Local 7

Local 8	Av. Angélica
Custo:	R\$ 1100,00 + R\$260,00
Bairro:	Santa Cecília
Ano de construção:	1999
Vagas:	0
Área útil:	46
Infra-estrutura:	3 salas, próximo ao shopping, fácil acesso

Tabela 5.8. Local 8

Local 9	R. Maracatins
Custo:	R\$ 1100,00 + R\$ 220,00
Bairro:	Moema
Ano de construção:	2000
Vagas:	1 (pago)
Área útil:	42
Infra-estrutura:	Manobrista e ar condicionado

Tabela 5.9. Local 9

Local 10	R. Cotovia
Custo:	R\$ 1000,00 + R\$ 350,00
Bairro:	Moema
Ano de construção:	1999
Vagas:	0
Área útil:	50
Infra-estrutura:	2 salas e 2 banheiros

Tabela 5.10. Local 10

Local 11	R. Guimarães Passos
Custo:	R\$ 650,00 + R\$ 80,00
Bairro:	Aclimação
Ano de construção:	1997
Vagas:	0 (rua tranqüila)
Área útil:	60
Infra-estrutura:	3 salas, próximo ao metrô

Tabela 5.11. Local 11

Local 12	Av. Ibiapuera
Custo:	R\$ 1100,00 + R\$ 250,00
Bairro:	Ibiapuera
Ano de construção:	2002
Vagas:	1
Área útil:	30
Infra-estrutura:	3 salas, ar condicionado central, fácil acesso

Tabela 5.12. Local 12

Foram visitadas cada uma das possibilidades para verificar os dados. Para selecionar a melhor opção, foi aplicada uma matriz de decisão. Como critérios, foram selecionados os seguintes itens:

- Custo do local;

- Estacionamento;
- Segurança/Imagem do bairro;
- Segurança/Imagem do local;
- Área útil;
- Infra-estrutura.

Atribuídos pesos 1, 3 ou 9 para estes critérios e notas de 1 a 5 para os quesitos de cada conjunto comercial analisado. Segue a atribuição dos pesos:

Quesito	Peso	Justificativa
Custo do local	9	Extremamente importante para redução de custos fixos, lembrando que a estratégia da empresa é a diferenciação nos custos
Estacionamento	3	De média importância, para que os funcionários e clientes que visitam a empresa, possam deixar os seus veículos tranqüilamente
Segurança/Imagem do bairro	3	De média importância, para que os clientes sentem segurança na visita da empresa e também na credibilidade
Segurança/Imagem do local	3	De média importância, semelhante ao item anterior, no entanto, nem todos locais dos bairros bons possuem a mesma característica
Área útil	1	De baixa importância, já que a maioria dos consultores trabalhará fora da empresa, no entanto será útil na expansão futura
Infra-estrutura	1	De baixa importância, importante apenas para o conforto do <i>staff</i> da empresa

Tabela 5.13. Ponderação de cada quesito

Segue a matriz realizada:

Peso		Local											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9	Custo	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3
3	Estacionamento	2	4	2	1	3	3	1	1	1	1	2	2
3	Segurança/Imagem do bairro	5	2	5	2	3	4	4	2	4	4	3	4
3	Segurança/Imagem do local	5	3	4	2	5	3	4	4	3	4	3	5
1	Área útil	3	5	2	5	3	2	4	3	3	4	5	2
1	Infra-estrutura	5	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	5
TOTAL		71	62	75	59	59	72	71	54	58	61	68	67

Tabela 5.14. Matriz de Decisão

Pela matriz, o local escolhido foi o **Local 3** (Rua Afonso Brás, V. Nova Conceição).

5.2. Ativos e equipamentos

Para o bom funcionamento da empresa de consultoria são necessários alguns equipamentos de tecnologia para realização de cálculos, confecção de relatórios e apresentações. Além disso, a mobilidade das informações também é de extrema importância para os consultores, sendo estes ficam a uma boa parte do tempo fora da sede, trabalhando diretamente com o cliente ou procurando informações em locais diversos.

Para isso, segue uma tabela dos recursos tecnológicos e equipamentos necessários para cada membro da empresa:

	Computador	Mesa	Cadeira	Telefone
Gerente	Laptop	Office Top	Office Top	Comum
Consultor	Laptop	Office	Office	Comum
Estagiário	Desktop	Office	Office	Comum
Secretária	Desktop	Office	Office	Comum

Tabela 5.15. Necessidade de equipamento de cada recurso humano

Além destes equipamentos, ainda são necessários outros recursos complementares para o funcionamento pleno da empresa:

- Servidor de Rede: Para o armazenamento de informações e gerenciamento da rede de computadores no escritório
- Switch Hub: Para a interligação de todos computadores e laptops
- Impressora Colorida: Impressão dos relatórios aos clientes / Relatórios internos
- Impressora Laser Preto e Branco: Impressão dos relatórios que requerem velocidade e não necessite de cores
- Fax: Para envio e recebimento de documentos
- PABX: Interligação dos aparelhos telefônicos
- Cadeiras extras: para recepção dos clientes

Para o acesso à Internet, será utilizados o Speedy Business 4.0 no valor de **R\$ 254,00 para a instalação e R\$ 191,90 mensais** (outubro 2002). Para o uso do Speedy, será contratado o provedor UOL, que cobra **R\$ 70,00 mensais** (outubro 2002). A escolha destes planos deve-se à velocidade obtida e aos diversos outros grupos que permite o provedor.

Segue a tabela resumida dos preços dos equipamentos, para as especificações dos equipamentos vide anexo.

Equipamento	Preço
Servidor	10.000,00
Laptop	8.000,00
Desktop	3.000,00
Switch Hub	1.000,00
Impressora Colorida	2.000,00
Impressora Lase	1.000,00
Fax	1.000,00
PABX	1.400,00
Telefone	100,00
Mesa Office Top	1.000,00
Mesa Office	400,00
Cadeira Office Top	1.000,00

Cadeira Office	350,00
Cadeira Extra - Cliente	500,00

Tabela 5.16. Preço dos equipamentos

6. Formação de Preço

6.1. Formação do Preço de Etiqueta

Para a formação dos preços de cada tipo de consultoria é necessário em primeiro lugar identificar os recursos necessários. Tomando como base que o mercado alvo da empresa seja de pequenas e médias empresas, tem-se a seguinte tabela com os recursos necessários em cada tipo de consultoria:

Tipo de Consultoria	Porcentagem Necessário de Cada Recurso			
	Gerente	Consultor	Estagiário	Tempo (mês)
MAM	15%	50%	100%	2
Estratégia de Produção	15%	50%	100%	2
Pesquisa de Mercado	10%	30%	50%	1
Sistema de Informação	15%	50%	100%	2
Estrutura Organizacional	15%	100%	100%	2
Projeto de Empresa	15%	100%	100%	3

Tabela 6.1. Porcentagem necessária de cada recurso para cada tipo de consultoria

O gerente, responsável por negociar com clientes e supervisionar o processo produtivo da consultoria, pode estar em várias frentes de trabalho simultaneamente, tendo em vista que em média toma-se apenas 15% do seu tempo de trabalho em cada consultoria. E está sendo considerado estagiário de $\frac{1}{2}$ período.

Em seguida toma-se como base o preço de um time de um gerente e dois consultores em tempo integral (100%) praticados por outras empresas de consultoria no mercado:

Empresa A (*Top do Mercado*) – US\$ 300.000 mensais

Empresa B (de 1º. Linha) – R\$ 100.000 mensais

*Informação fornecida pelos consultores das empresas

Será usado para a formação de preço $\frac{1}{3}$ do preço praticado pela empresa B. E considerando que 40% do preço representa o preço do gerente e 60%

representa o preço dos dois consultores. Considerando a tabela acima do tempo necessário para cada consultoria, segue o preço mensal que será cobrado do cliente:

Tipo de Consultoria	Preço Mensal
MAM	R\$ 12.600
Estratégia de Produção	R\$ 12.600
Pesquisa de Mercado	R\$ 7.700
Sistema de Informação	R\$ 12.600
Estrutura Organizacional	R\$ 23.100
Projeto de Empresa	R\$ 23.100

Tabela 6.2. Preço médio de cada tipo de consultoria

É importante ressaltar que este será o preço médio praticado, pois cada caso poderá receber tratamento diferente e consequentemente preço diferente. E de acordo com especialistas do mercado não se deve cobrar mais do que 10% do ganho anual que será obtido.

6.2. Comparação com concorrentes

E de acordo com pesquisas feitas no mercado, o preço médio praticado está abaixo do mercado. Tomando como exemplo uma consultoria em Pesquisa de Mercado:

Empresas Concorrentes	Preço
Empresa de Consultoria A (de 1º. Linha)	R\$ 50.000,00
Empresa de Consultoria B (pequena, mas já consolidado no mercado)	R\$ 20.000,00
Empresa de Consultoria C (pequena e pouco conceituado no mercado)	R\$ 10.000,00

Tabela 6.3. Comparação de Preços (Fonte: Consultores das Grandes empresas de consultoria)

Com isso pode-se afirmar que os preços sugeridos estão em média 30% abaixo do mercado em relação aos seus concorrentes.

7. Orçamento Operacional

Neste capítulo será realizado o orçamento da empresa nos dois primeiros anos, incluindo:

- Previsão de Vendas
- Orçamento dos Custos
- Orçamento das Despesas Fixas
- Investimentos

Devido imprecisão na previsão de vendas, o orçamento será realizado de forma semestral. É importante lembrar que o orçamento será realizado para os cinco cenários previstos, para que possa ser comparado com a análise de risco realizado no capítulo dois.

7.1. Projeção de Vendas e Faturamento

Segue as projeções de vendas (em número de consultorias) em cada tipo de cenário:

Cenário 1 - Default				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	1	1	2
Estratégia de Produção	1	2	3	3
Pesquisa de Mercado	2	2	3	4
Sistema de Informação	1	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	1
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.1. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 1

Cenário 2 - Centralização Cambial				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	1	3	3
Estratégia de Produção	2	2	3	4
Pesquisa de Mercado	2	2	3	3
Sistema de Informação	0	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.2. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 2

Cenário 3 - Senhoriagem				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	2	3	3	4
Estratégia de Produção	0	1	2	3
Pesquisa de Mercado	2	3	3	3
Sistema de Informação	1	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.3. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 3

Cenário 4 - Neutro				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	1	3	4	6
Estratégia de Produção	1	3	4	6
Pesquisa de Mercado	6	6	6	12
Sistema de Informação	1	2	2	2
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	1	1	2

Tabela 7.4. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 4

Cenário 5 - Otimista				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	2	4	6	8
Estratégia de Produção	2	4	6	8
Pesquisa de Mercado	6	8	12	15
Sistema de Informação	1	2	3	3
Estrutura Organizacional	0	1	2	2
Projeto de Empresa	0	1	2	3

Tabela 7.5. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 5

E usando os preços médios obtidos no capítulo 6, obtém-se a seguinte tabela de faturamento em R\$:

7. Orçamento Operacional

Neste capítulo será realizado o orçamento da empresa nos dois primeiros anos, incluindo:

- Previsão de Vendas
- Orçamento dos Custos
- Orçamento das Despesas Fixas
- Investimentos

Devido imprecisão na previsão de vendas, o orçamento será realizado de forma semestral. É importante lembrar que o orçamento será realizado para os cinco cenários previstos, para que possa ser comparado com a análise de risco realizado no capítulo dois.

7.1. Projeção de Vendas e Faturamento

Segue as projeções de vendas (em número de consultorias) em cada tipo de cenário:

Cenário 1 - Default				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	1	1	2
Estratégia de Produção	1	2	3	3
Pesquisa de Mercado	2	2	3	4
Sistema de Informação	1	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	1
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.1. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 1

Cenário 2 - Centralização Cambial				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	1	3	3
Estratégia de Produção	2	2	3	4
Pesquisa de Mercado	2	2	3	3
Sistema de Informação	0	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.2. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 2

Cenário 3 - Senhoriagem				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	2	3	3	4
Estratégia de Produção	0	1	2	3
Pesquisa de Mercado	2	3	3	3
Sistema de Informação	1	1	1	1
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Tabela 7.3. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 3

Cenário 4 - Neutro				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	1	3	4	6
Estratégia de Produção	1	3	4	6
Pesquisa de Mercado	6	6	6	12
Sistema de Informação	1	2	2	2
Estrutura Organizacional	0	1	1	2
Projeto de Empresa	0	1	1	2

Tabela 7.4. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 4

Cenário 5 - Otimista				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	2	4	6	8
Estratégia de Produção	2	4	6	8
Pesquisa de Mercado	6	8	12	15
Sistema de Informação	1	2	3	3
Estrutura Organizacional	0	1	2	2
Projeto de Empresa	0	1	2	3

Tabela 7.5. Projeção de Vendas em Quantidade de Consultorias – Cenário 5

E usando os preços médios obtidos no capítulo 6, obtém-se a seguinte tabela de faturamento em R\$:

	Ano 1	Ano 2
Cenário 1	228.200	423.500
Cenário 2	228.200	562.800
Cenário 3	286.300	537.600
Cenário 4	485.100	1.089.900
Cenário 5	601.300	1.596.000

Tabela 7.6. Resumo da Projeção do Faturamento

Para um maior detalhamento das projeções de faturamento de cada tipo de consultoria em cada semestre de cada cenário vide anexos.

7.2. Projeção de Recursos / Custos

Utilizando a tabela 6.1. Porcentagem necessária de cada recurso para cada tipo de consultoria, e das tabelas de projeção de vendas, é possível a obtenção da quantidade necessária de recursos. Segue a tabela com a quantidade necessária de recursos em cada semestre (no anexo tem-se a tabela com a porcentagem de utilização de cada recurso):

Cenário 1		7~12			13~18			19~24		
		Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
TOTAL	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2

Cenário 2		7~12			13~18			19~24		
		Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
TOTAL	1	1	1	1	2	3	1	2	3	4

Cenário 3		7~12			13~18			19~24		
		Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
TOTAL	1	1	2	1	2	3	1	2	3	4

Cenário 4		7~12			13~18			19~24		
		Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
TOTAL	1	1	2	1	3	4	1	3	5	8

Cenário 5		7~12			13~18			19~24		
		Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
TOTAL	1	2	3	1	3	5	2	5	6	10

Tabela 7.7. Resumo da quantidade necessária de recursos

Em seguida, serão projetados os custos dos seguintes itens:

- Custos fixos com Viagens e Condução Eventual em cada tipo de consultoria
- Aluguel
- Materiais de Escritório
- Comunicações
- Correios e Malotes
- Água e Energia
- Anúncios
- Feiras e Exposições
- Impostos e Encargos

Com isso poderão ser construídos demonstrativo de Custos Fixos e Despesas Administrativas:

Tipo de Consultoria	Despesas Mensais	
	Viagens	Alimentação e Condução Eventual
MAM	R\$ 200	R\$ 200
Estratégia de Produção	R\$ 200	R\$ 200
Pesquisa de Mercado	R\$ 100	R\$ 200
Sistema de Informação	R\$ 100	R\$ 200
Estrutura Organizacional	R\$ 100	R\$ 200
Projeto de Empresa	R\$ 200	R\$ 200

Tabela 7.8. Despesas mensais quando se realiza cada tipo de consultoria (Fonte: consultores de empresas de consultoria de grande porte, aplicando um fator de ajuste para diminuir os custos)

Tipo de Custo	Valor Mensal (R\$)	Descrição
Aluguel	900	Valor Mensal para até 10 pessoas
Materiais de Escritório	200	Valor Mensal para até 10 pessoas
Comunicações	561,9	Valor Mensal para até 10 pessoas
Correios e Malotes	50	Valor Mensal para até 10 pessoas
Água e Energia	150	Valor Mensal para até 10 pessoas
Anúncios	500	Anúncios em revistas e material publicitário para divulgação das exposições
Feiras, Exposições	833,3	Será realizados uma vez a cada 3 meses a um custo médio de R\$ 2.500,00

Tabela 7.9. Despesas mensais

Impostos	Percentual sobre o valor do Salário
FGTS	8,0%
INSS Patronal	26,9%
Empresa	20,0%
Seguro	0,1%
Sal. E Educação	2,5%
INCRA	0,2%
SENAI	1,0%
SENAC	1,0%
SESC	1,5%
SEBRAE	0,6%
Décimo Terceiro	8,33%
Férias	2,50%

Tabela 7.10. Impostos sobre o salário do pessoal

O valor percentual do décimo terceiro foi calculado dividindo o valor total para os 12 meses. O mesmo acontece com o cálculo das férias.

Com as tabelas cruzando com os valores anteriores de quantidade de recursos humanos, podem-se criar os seguintes Demonstrativos de Custos Fixos e Despesas Administrativas:

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 1

CONTA	DESCRÍÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	DESPESAS COM PESSOAL	72.952,0	102.184,0	105.184,0	105.184,0
101	Salários	48.000,0	66.000,0	66.000,0	66.000,0
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)	3.000,0	6.000,0	9.000,0	9.000,0
103	Horas Extras	0,0	0,0	0,0	0,0
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)	16.752,0	23.034,0	23.034,0	23.034,0
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)	5.200,0	7.150,0	7.150,0	7.150,0
106	Aviso Prévio e Indenizações	0,0	0,0	0,0	0,0
107	Outra Despesas com Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS	0,0	0,0	0,0	0,0
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	21.171,4	23.371,4	24.471,4	25.571,4
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio	5.400,0	5.400,0	5.400,0	5.400,0
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0
303	Outros Aluguéis	0,0	0,0	0,0	0,0
304	Viagens e Estadas	800,0	1.800,0	2.300,0	2.800,0
305	Materiais de Escritório	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
306	Condução e Alimentação Eventual	1.200,0	2.400,0	3.000,0	3.600,0
307	Comunicações	3.371,4	3.371,4	3.371,4	3.371,4
308	Correios e Malotes	300,0	300,0	300,0	300,0
309	Água e Energia	900,0	900,0	900,0	900,0
310	Anúncios, Publicações e Publicidades	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
310	Feiras, Exposições e Congressos	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
310	Outras Despesas Administrativas	0,0	0,0	0,0	0,0
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL GERAL	94.123,4	125.555,4	129.655,4	130.755,4

Tabela 7.11. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 1

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 2

CONTA	DESCRICAÇÃO	1-6	7-12	13-18	19-24
1	DESPESAS COM PESSOAL	72.952,0	105.184,0	105.184,0	134.416,0
101	Salários	48.000,0	66.000,0	66.000,0	84.000,0
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)	3.000,0	9.000,0	9.000,0	12.000,0
103	Horas Extras	0,0	0,0	0,0	0,0
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)	16.752,0	23.034,0	23.034,0	29.316,0
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)	5.200,0	7.150,0	7.150,0	9.100,0
106	Aviso Prévio e Indenizações	0,0	0,0	0,0	0,0
107	Outra Despesas com Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS	0,0	0,0	0,0	0,0
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	21.371,4	23.371,4	26.071,4	27.471,4
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio	5.400,0	5.400,0	5.400,0	5.400,0
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0
303	Outros Aluguéis	0,0	0,0	0,0	0,0
304	Viagens e Estadas	1.000,0	1.800,0	3.100,0	3.700,0
305	Materiais de Escritório	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
306	Condução e Alimentação Eventual	1.200,0	2.400,0	3.800,0	4.600,0
307	Comunicações	3.371,4	3.371,4	3.371,4	3.371,4
308	Correios e Malotes	300,0	300,0	300,0	300,0
309	Água e Energia	900,0	900,0	900,0	900,0
310	Anúncios, Publicações e Publicidades	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
310	Feiras, Exposições e Congressos	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
310	Outras Despesas Administrativas	0,0	0,0	0,0	0,0
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL GERAL	94.323,4	128.555,4	131.255,4	161.887,4

Tabela 7.12. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 2

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 3

CONTA	DESCRICAÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	DESPESAS COM PESSOAL	75.952,0	105.184,0	105.184,0	134.416,0
101	Salários	48.000,0	66.000,0	66.000,0	84.000,0
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)	6.000,0	9.000,0	9.000,0	12.000,0
103	Horas Extras	0,0	0,0	0,0	0,0
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)	16.752,0	23.034,0	23.034,0	29.316,0
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)	5.200,0	7.150,0	7.150,0	9.100,0
106	Aviso Prévio e Indenizações	0,0	0,0	0,0	0,0
107	Outra Despesas com Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS	0,0	0,0	0,0	0,0
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	21.971,4	24.471,4	25.271,4	27.471,4
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio	5.400,0	5.400,0	5.400,0	5.400,0
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0
303	Outros Aluguéis	0,0	0,0	0,0	0,0
304	Viagens e Estadas	1.200,0	2.300,0	2.700,0	3.700,0
305	Materiais de Escritório	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
306	Condução e Alimentação Eventual	1.600,0	3.000,0	3.400,0	4.600,0
307	Comunicações	3.371,4	3.371,4	3.371,4	3.371,4
308	Correios e Malotes	300,0	300,0	300,0	300,0
309	Água e Energia	900,0	900,0	900,0	900,0
310	Anúncios, Publicações e Publicidades	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
310	Feiras, Exposições e Congressos	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
310	Outras Despesas Administrativas	0,0	0,0	0,0	0,0
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL GERAL	97.923,4	129.655,4	130.455,4	161.887,4

Tabela 7.13. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 3

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 4

CONTA	DESCRÍÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	DESPESAS COM PESSOAL	75.952,0	134.416,0	137.416,0	233.856,0
101	Salários	48.000,0	84.000,0	84.000,0	144.000,0
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)	6.000,0	12.000,0	15.000,0	24.000,0
103	Horas Extras	0,0	0,0	0,0	0,0
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)	16.752,0	29.316,0	29.316,0	50.256,0
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)	5.200,0	9.100,0	9.100,0	15.600,0
106	Aviso Prévio e Indenizações	0,0	0,0	0,0	0,0
107	Outra Despesas com Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS	0,0	0,0	0,0	0,0
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	23.171,4	28.771,4	30.371,4	48.342,8
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio	5.400,0	5.400,0	5.400,0	10.800,0
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0
303	Outros Alugueis	0,0	0,0	0,0	0,0
304	Viagens e Estadas	1.600,0	4.200,0	5.000,0	8.000,0
305	Materiais de Escritório	1.200,0	1.200,0	1.200,0	2.400,0
306	Condução e Alimentação Eventual	2.400,0	5.400,0	6.200,0	10.000,0
307	Comunicações	3.371,4	3.371,4	3.371,4	6.742,8
308	Correios e Malotes	300,0	300,0	300,0	600,0
309	Água e Energia	900,0	900,0	900,0	1.800,0
310	Anúncios, Publicações e Publicidades	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
310	Feiras, Exposições e Congressos	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
310	Outras Despesas Administrativas	0,0	0,0	0,0	0,0
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL GERAL	99.123,4	163.187,4	167.787,4	282.198,8

Tabela 7.14. Custos Fixos e Despesas Administrativas – Cenário 4

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 5

CONTA	DESCRIÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	DESPESAS COM PESSOAL	105.184,0	137.416,0	233.856,0	266.088,0
101	Salários	66.000,0	84.000,0	144.000,0	162.000,0
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)	9.000,0	15.000,0	24.000,0	30.000,0
103	Horas Extras	0,0	0,0	0,0	0,0
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)	23.034,0	29.316,0	50.256,0	56.538,0
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)	7.150,0	9.100,0	15.600,0	17.550,0
106	Aviso Prévio e Indenizações	0,0	0,0	0,0	0,0
107	Outra Despesas com Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS	0,0	0,0	0,0	0,0
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	24.771,4	30.971,4	48.942,8	54.242,8
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio	5.400,0	5.400,0	10.800,0	10.800,0
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos	0,0	0,0	0,0	0,0
303	Outros Aluguéis	0,0	0,0	0,0	0,0
304	Viagens e Estadas	2.400,0	5.200,0	8.200,0	10.700,0
305	Materiais de Escritório	1.200,0	1.200,0	2.400,0	2.400,0
306	Condução e Alimentação Eventual	3.200,0	6.600,0	10.400,0	13.200,0
307	Comunicações	3.371,4	3.371,4	6.742,8	6.742,8
308	Correios e Malotes	300,0	300,0	600,0	600,0
309	Água e Energia	900,0	900,0	1.800,0	1.800,0
310	Anúncios, Publicações e Publicidades	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0
310	Feiras, Exposições e Congressos	5.000,0	5.000,0	5.000,0	5.000,0
310	Outras Despesas Administrativas	0,0	0,0	0,0	0,0
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTAL GERAL	129.955,4	168.387,4	282.798,8	320.330,8

Tabela 7.15. Custos Fixos e Despesas Administrativas - Cenário 5

7.3. Investimentos no Ativo Fixo

A empresa de consultoria requer investimentos com base no número de recursos humanos necessários. Com base nas projeções anteriores sobre recursos humanos da empresa, podem-se calcular os investimentos necessários. No entanto, é necessária a definição de certas regras de acordo com as especificações de cada equipamento descrito no capítulo 6.

Equipamento	Valor	Descrição
Servidor	10.000,0	Para até 100 pessoas
Switch Hub	1.000,0	16 micros (pessoas)
Impressora Colorida	2.000,0	Para até 10 trabalhos/mês
Impressora Laser	1.000,0	Para até 10 trabalhos/mês
Multifuncional com Fax	1.000,0	Para até 20 trabalhos/mês
PABX	1.400,0	16 ramais e 4 linhas (p/ até 16 pessoas)
Cadeiras Extras	1.000,0	2 cadeiras para cada gerente (\$500 cada)
Internet - Speedy Office	254,0	

Tabela 7.16. Preço de equipamentos e suas limitações

Com base nas projeções anteriores de necessidade de recursos humanos, têm-se as seguintes tabelas com a necessidade da quantidade de cada equipamento:

		1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Servidor	1	1	1	1
	Switch Hub	1	1	1	1
	Impressora Colorida	1	1	1	2
	Impressora Laser	1	1	1	2
	Multifuncional com Fax	1	1	1	1
	PABX	1	1	1	1
	Cadeiras Extras	2	2	2	2
Cenário 2	Servidor	1	1	1	1
	Switch Hub	1	1	1	1
	Impressora Colorida	1	1	2	2
	Impressora Laser	1	1	2	2
	Multifuncional com Fax	1	1	1	1
	PABX	1	1	1	1
	Cadeiras Extras	2	2	2	2
Cenário 3	Servidor	1	1	1	1
	Switch Hub	1	1	1	1
	Impressora Colorida	1	1	2	2
	Impressora Laser	1	1	2	2
	Multifuncional com Fax	1	1	1	1
	PABX	1	1	1	1
	Cadeiras Extras	2	2	2	2
Cenário 4	Servidor	1	1	1	1
	Switch Hub	1	1	1	1
	Impressora Colorida	1	2	2	2
	Impressora Laser	1	2	2	2
	Multifuncional com Fax	1	1	1	2
	PABX	1	1	1	1
	Cadeiras Extras	2	2	2	4
Cenário 5	Servidor	1	1	1	1
	Switch Hub	1	1	1	2
	Impressora Colorida	2	2	2	2
	Impressora Laser	2	2	2	2
	Multifuncional com Fax	1	2	2	2
	PABX	1	1	1	2
	Cadeiras Extras	2	2	4	4

Tabela 7.17. Quantidade necessária de cada equipamento

		1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Servidor	1	0	0	0
	Switch Hub	1	0	0	0
	Impressora Colorida	1	0	0	1
	Impressora Laser	1	0	0	1
	Multifuncional com Fax	1	0	0	0
	PABX	1	0	0	0
	Cadeiras Extras	2	0	0	0
Cenário 2	Servidor	1	0	0	0
	Switch Hub	1	0	0	0
	Impressora Colorida	1	0	1	0
	Impressora Laser	1	0	1	0
	Multifuncional com Fax	1	0	0	0
	PABX	1	0	0	0
	Cadeiras Extras	2	0	0	0
Cenário 3	Servidor	1	0	0	0
	Switch Hub	1	0	0	0
	Impressora Colorida	1	0	1	0
	Impressora Laser	1	0	1	0
	Multifuncional com Fax	1	0	0	0
	PABX	1	0	0	0
	Cadeiras Extras	2	0	0	0
Cenário 4	Servidor	1	0	0	0
	Switch Hub	1	0	0	0
	Impressora Colorida	1	1	0	0
	Impressora Laser	1	1	0	0
	Multifuncional com Fax	1	0	0	1
	PABX	1	0	0	0
	Cadeiras Extras	2	0	0	2
Cenário 5	Servidor	1	0	0	0
	Switch Hub	1	0	0	1
	Impressora Colorida	2	0	0	0
	Impressora Laser	2	0	0	0
	Multifuncional com Fax	1	1	0	0
	PABX	1	0	0	1
	Cadeiras Extras	2	0	2	0

Tabela 7.18. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período

Resumindo a tabela acima em valores monetários:

		1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Servidor	10.000	0	0	0
	Switch Hub	1.000	0	0	0
	Impressora Colorida	2.000	0	0	2.000
	Impressora Laser	1.000	0	0	1.000
	Multifuncional com Fax	1.000	0	0	0
	PABX	1.400	0	0	0
	Cadeiras Extras	2.000	0	0	0
Cenário 2	Servidor	10.000	0	0	0
	Switch Hub	1.000	0	0	0
	Impressora Colorida	2.000	0	2.000	0
	Impressora Laser	1.000	0	1.000	0
	Multifuncional com Fax	1.000	0	0	0
	PABX	1.400	0	0	0
	Cadeiras Extras	2.000	0	0	0
Cenário 3	Servidor	10.000	0	0	0
	Switch Hub	1.000	0	0	0
	Impressora Colorida	2.000	0	2.000	0
	Impressora Laser	1.000	0	1.000	0
	Multifuncional com Fax	1.000	0	0	0
	PABX	1.400	0	0	0
	Cadeiras Extras	2.000	0	0	0
Cenário 4	Servidor	10.000	0	0	0
	Switch Hub	1.000	0	0	0
	Impressora Colorida	2.000	2.000	0	0
	Impressora Laser	1.000	1.000	0	0
	Multifuncional com Fax	1.000	0	0	1.000
	PABX	1.400	0	0	0
	Cadeiras Extras	2.000	0	0	2.000
Cenário 5	Servidor	10.000	0	0	0
	Switch Hub	1.000	0	0	1.000
	Impressora Colorida	4.000	0	0	0
	Impressora Laser	2.000	0	0	0
	Multifuncional com Fax	1.000	1.000	0	0
	PABX	1.400	0	0	1.400
	Cadeiras Extras	2.000	0	2.000	0

Tabela 7.19. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período (em R\$)

Usando a tabela 5.15. Necessidade de equipamento de cada recurso humano e a tabela 5.16. Preço dos equipamentos, pode-se determinar da mesma forma a quantidade necessária de cada equipamento para os recursos humanos:

			1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Computador	Laptop	2	1	0	0
		Desktop	2	1	1	0
	Mesa	Office top	1	0	0	0
		Office	3	2	1	0
	Cadeira	Office top	1	0	0	0
		Office	3	2	1	0
		Telefone	Comum	4	2	1
Cenário 2	Computador	Laptop	2	1	0	1
		Desktop	2	2	0	1
	Mesa	Office top	1	0	0	0
		Office	3	3	0	2
	Cadeira	Office top	1	0	0	0
		Office	3	3	0	2
		Telefone	Comum	4	3	0
Cenário 3	Computador	Laptop	2	1	0	1
		Desktop	3	1	0	1
	Mesa	Office top	1	0	0	0
		Office	4	2	0	2
	Cadeira	Office top	1	0	0	0
		Office	4	2	0	2
		Telefone	Comum	5	2	0
Cenário 4	Computador	Laptop	2	2	0	3
		Desktop	3	2	1	3
	Mesa	Office top	1	0	0	1
		Office	4	4	1	5
	Cadeira	Office top	1	0	0	1
		Office	4	4	1	5
		Telefone	Comum	5	4	1
Cenário 5	Computador	Laptop	3	1	3	1
		Desktop	4	2	3	2
	Mesa	Office top	1	0	1	0
		Office	6	3	5	3
	Cadeira	Office top	1	0	1	0
		Office	6	3	5	3
		Telefone	Comum	7	3	6

Tabela 7.20. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período (equipamento ligados diretamente a cada recurso humano)

Que traduzido em valores monetários:

			1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Computador	Laptop	16.000,0	8.000,0	0,0	0,0
		Desktop	6.000,0	3.000,0	3.000,0	0,0
	Mesa	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.200,0	800,0	400,0	0,0
	Cadeira	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.050,0	700,0	350,0	0,0
	Telefone	Comum	400,0	200,0	100,0	0,0
Cenário 2	Computador	Laptop	16.000,0	8.000,0	0,0	8.000,0
		Desktop	6.000,0	6.000,0	0,0	3.000,0
	Mesa	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.200,0	1.200,0	0,0	800,0
	Cadeira	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.050,0	1.050,0	0,0	700,0
	Telefone	Comum	400,0	300,0	0,0	200,0
Cenário 3	Computador	Laptop	16.000,0	8.000,0	0,0	8.000,0
		Desktop	9.000,0	3.000,0	0,0	3.000,0
	Mesa	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.600,0	800,0	0,0	800,0
	Cadeira	Office top	1.000,0	0,0	0,0	0,0
		Office	1.400,0	700,0	0,0	700,0
	Telefone	Comum	500,0	200,0	0,0	200,0
Cenário 4	Computador	Laptop	16.000,0	16.000,0	0,0	24.000,0
		Desktop	9.000,0	6.000,0	3.000,0	9.000,0
	Mesa	Office top	1.000,0	0,0	0,0	1.000,0
		Office	1.600,0	1.600,0	400,0	2.000,0
	Cadeira	Office top	1.000,0	0,0	0,0	1.000,0
		Office	1.400,0	1.400,0	350,0	1.750,0
	Telefone	Comum	500,0	400,0	100,0	600,0
Cenário 5	Computador	Laptop	24.000,0	8.000,0	24.000,0	8.000,0
		Desktop	12.000,0	6.000,0	9.000,0	6.000,0
	Mesa	Office top	1.000,0	0,0	1.000,0	0,0
		Office	2.400,0	1.200,0	2.000,0	1.200,0
	Cadeira	Office top	1.000,0	0,0	1.000,0	0,0
		Office	2.100,0	1.050,0	1.750,0	1.050,0
	Telefone	Comum	700,0	300,0	600,0	300,0

Tabela 7.21. Quantidade necessária adicional de cada equipamento em cada período

(equipamento ligados diretamente a cada recurso humano) em R\$

E finalmente podem-se resumir todos os investimentos somando as tabelas, tendo os seguintes resultados:

		1~6	7~12	13~18	19~24
Cenário 1	Não Diretamente Ligado ao RH	18.654	0	0	3.000
	Ligado Diretamente no RH	26.650	12.700	3.850	0
	Total	45.304	12.700	3.850	3.000
Cenário 2	Não Diretamente Ligado ao RH	18.654	0	3.000	0
	Ligado Diretamente no RH	26.650	16.550	0	12.700
	Total	45.304	16.550	3.000	12.700
Cenário 3	Não Diretamente Ligado ao RH	18.654	0	3.000	0
	Ligado Diretamente no RH	30.500	12.700	0	12.700
	Total	49.154	12.700	3.000	12.700
Cenário 4	Não Diretamente Ligado ao RH	18.654	3.000	0	3.000
	Ligado Diretamente no RH	30.500	25.400	3.850	39.350
	Total	49.154	28.400	3.850	42.350
Cenário 5	Não Diretamente Ligado ao RH	21.654	1.000	2.000	2.400
	Ligado Diretamente no RH	43.200	16.550	39.350	16.550
	Total	64.854	17.550	41.350	18.950

Tabela 7.22. Total de investimentos no periodo em R\$

7.4. Demonstrativo de Resultados Gerencial

Com base nos resultados anteriores e utilizando a estrutura financeira previamente definida no capítulo 5, pode considerar este sub-capítulo como um grande resumo dos elementos apresentados neste capítulo até o presente momento.

O demonstrativo de resultados gerenciais é uma representação do resultado das operações realizadas pela empresa dentro de um período contábil (normalmente 1 ano). Nele, parte-se da receita bruta obtida com a operação e vai-se corrigindo este valor em função de custos, despesas, impostos, resultados de participações em outras empresas, entre outros, para chegar no final ao valor do lucro realmente obtido pela empresa. Um modelo simplificado de sua estrutura é apresentado abaixo:

Receita Bruta
- Impostos, Devoluções e abatimentos
Receita Líquida
- Custo dos produtos vendidos
Lucro Bruto
- Despesas Operacionais
Lucro operacional
- Despesas não-operacionais
Lucro antes do IR
- IR
Lucro líquido

A receita bruta é a receita total obtida. Dela extrai-se impostos, devoluções e abatimentos, que são valores que resultaram de perdas, entregas erradas, e realização do comércio. O custo dos produtos vendidos são os custos dos insumos que foram utilizados para a fabricação do produto (mercadoria) a ser comercializada. Como despesas operacionais entendem-se despesas que são incorridas para que se realize a comercialização, como despesas de vendas, despesas administrativas. As despesas não-operacionais são despesas eventuais que não fazem parte da operação da empresa, como a venda de um terreno, compra de ações, etc. Por fim, o imposto de renda que incide sobre o restante, resultando no lucro líquido.

Para a empresa de consultoria, está-se sujeitos a alguns tributos que incidem sobre a receita bruta da empresa. Tem-se assim o Imposto sobre Serviços de qualquer natureza (ISS), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e contribuição social. As alíquotas para cada um dos tributos são:

ISS : 5%, para município de São Paulo;

PIS : 0,65%;

COFINS : 3%;

Contribuição social : 1,08%.

A partir da receita líquida obtida, subtrai-se os custos de operação. Para o caso da empresa projetada, separou-se em custos fixos e custos variáveis.

Considera-se que não se tem custo dos produtos vendidos e contabiliza-se todos os custos e despesas como operacionais. Os custos variáveis representam as despesas com pessoal, enquanto que o custo fixo e despesas administrativas são os demais gastos com equipamentos, estrutura, recursos técnicos, energia, aluguel, etc. Como não estão planejadas despesas não-operacionais, obtém-se diretamente o lucro antes do Imposto de Renda. Para uma empresa de consultoria, o imposto é de 15% sobre o lucro. Utiliza-se para a empresa o sistema de lucro presumido. Neste sistema, assume-se que o lucro corresponde a 32% do faturamento ao invés de ficar contabilizando todas as despesas incorridas. Desta maneira, o imposto de renda que a empresa está sujeita é de $32\% \times 15\% = 4,8\%$ sobre o faturamento. Com a subtração deste valor, chegou-se ao lucro líquido do período.

Seguem abaixo os demonstrativos para a empresa nos cinco cenários considerados:

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 1

CONTA	DESCRICAÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	Receita Bruta Total	65.800,0	162.400,0	195.300,0	228.200,0
2	Impostos sobre Faturamento	6.402,3	15.801,5	19.002,7	22.203,9
201	ISS	3.290,0	8.120,0	9.765,0	11.410,0
202	PIS	427,7	1.055,6	1.269,5	1.483,3
203	COFINS	1.974,0	4.872,0	5.859,0	6.846,0
204	Contribuição Social	710,6	1.753,9	2.109,2	2.464,6
3	Receita Líquida Total	59.397,7	146.598,5	176.297,3	205.996,1
4	Custos	94.123,4	125.555,4	129.655,4	130.755,4
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)	72.952,0	102.184,0	105.184,0	105.184,0
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas	21.171,4	23.371,4	24.471,4	25.571,4
5	Lucro Operacional	-34.725,7	21.043,1	46.641,9	75.240,7
6	Impostos sobre Lucro	3.158,4	7.795,2	9.374,4	10.953,6
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)	3.158,4	7.795,2	9.374,4	10.953,6
7	Lucro Líquido	-37.884,1	13.247,9	37.267,5	64.287,1

Tabela 7.23. Demonstrativo de Resultados – Cenário 1

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 2

CONTA	DESCRÍÇÃO	1-6	7~12	13~18	19~24
1	Receita Bruta Total	65.800,0	162.400,0	245.700,0	317.100,0
2	Impostos sobre Faturamento	6.402,3	15.801,5	23.906,6	30.853,8
201	ISS	3.290,0	8.120,0	12.285,0	15.855,0
202	PIS	427,7	1.055,6	1.597,1	2.061,2
203	COFINS	1.974,0	4.872,0	7.371,0	9.513,0
204	Contribuição Social	710,6	1.753,9	2.653,6	3.424,7
3	Receita Líquida Total	59.397,7	146.598,5	221.793,4	286.246,2
4	Custos	94.323,4	128.555,4	131.255,4	161.887,4
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)	72.952,0	105.184,0	105.184,0	134.416,0
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas	21.371,4	23.371,4	26.071,4	27.471,4
5	Lucro Operacional	-34.925,7	18.043,1	90.538,0	124.358,8
6	Impostos sobre Lucro	3.158,4	7.795,2	11.793,6	15.220,8
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)	3.158,4	7.795,2	11.793,6	15.220,8
7	Lucro Líquido	-38.084,1	10.247,9	78.744,4	109.138,0

Tabela 7.24. Demonstrativo de Resultados – Cenário 2

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 3

CONTA	DESCRIÇÃO	1-6	7-12	13-18	19-24
1	Receita Bruta Total	91.000,0	195.300,0	220.500,0	317.100,0
2	Impostos	8.854,3	19.002,7	21.454,7	30.853,8
201	ISS	4.550,0	9.765,0	11.025,0	15.855,0
202	PIS	591,5	1.269,5	1.433,3	2.061,2
203	COFINS	2.730,0	5.859,0	6.615,0	9.513,0
204	Contribuição Social	982,8	2.109,2	2.381,4	3.424,7
3	Receita Líquida Total	82.145,7	176.297,3	199.045,4	286.246,2
4	Custos	97.923,4	129.655,4	130.455,4	161.887,4
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)	75.952,0	105.184,0	105.184,0	134.416,0
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas	21.971,4	24.471,4	25.271,4	27.471,4
5	Lucro Operacional	-15.777,7	46.641,9	68.590,0	124.358,8
6	Impostos sobre Lucro	4.368,0	9.374,4	10.584,0	15.220,8
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)	4.368,0	9.374,4	10.584,0	15.220,8
7	Lucro Líquido	-20.145,7	37.267,5	58.006,0	109.138,0

Tabela 7.25. Demonstrativo de Resultados – Cenário 3

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 4

CONTA	DESCRÍÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	Receita Bruta Total	121.800,0	363.300,0	413.700,0	676.200,0
2	Impostos	11.851,1	35.349,1	40.253,0	65.794,3
201	ISS	6.090,0	18.165,0	20.685,0	33.810,0
202	PIS	791,7	2.361,5	2.689,1	4.395,3
203	COFINS	3.654,0	10.899,0	12.411,0	20.286,0
204	Contribuição Social	1.315,4	3.923,6	4.468,0	7.303,0
3	Receita Líquida Total	109.948,9	327.950,9	373.447,0	610.405,7
4	Custos	99.123,4	163.187,4	167.787,4	282.198,8
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)	75.952,0	134.416,0	137.416,0	233.856,0
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas	23.171,4	28.771,4	30.371,4	48.342,8
5	Lucro Operacional	10.825,5	164.763,5	205.659,6	328.206,9
6	Impostos sobre Lucro	5.846,4	17.438,4	19.857,6	32.457,6
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)	5.846,4	17.438,4	19.857,6	32.457,6
7	Lucro Líquido	4.979,1	147.325,1	185.802,0	295.749,3

Tabela 7.26. Demonstrativo de Resultados – Cenário 4

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 5

CONTA	DESCRÍÇÃO	1~6	7~12	13~18	19~24
1	Receita Bruta Total	172.200,0	429.100,0	701.400,0	894.600,0
2	Impostos	16.755,1	41.751,4	68.246,2	87.044,6
201	ISS	8.610,0	21.455,0	35.070,0	44.730,0
202	PIS	1.119,3	2.789,2	4.559,1	5.814,9
203	COFINS	5.166,0	12.873,0	21.042,0	26.838,0
204	Contribuição Social	1.859,8	4.634,3	7.575,1	9.661,7
3	Receita Líquida Total	155.444,9	387.348,6	633.153,8	807.555,4
4	Custos	129.955,4	168.387,4	282.798,8	320.330,8
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)	105.184,0	137.416,0	233.856,0	266.088,0
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas	24.771,4	30.971,4	48.942,8	54.242,8
5	Lucro Operacional	25.489,5	218.961,2	350.355,0	487.224,6
6	Impostos sobre Lucro	8.265,6	20.596,8	33.667,2	42.940,8
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)	8.265,6	20.596,8	33.667,2	42.940,8
7	Lucro Líquido	17.223,9	198.364,4	316.687,8	444.283,8

Tabela 7.27. Demonstrativo de Resultados – Cenário 5

7.5. Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma ferramenta financeira de grande importância tanto para a análise da situação econômica como da financeira. Junto com o demonstrativo de resultados do exercício, compõe a base para a extração de índices e análises da situação atual e ao longo do tempo. Para a empresa, auxilia no gerenciamento interno do caixa da empresa e para decisões de captação e aplicação dos recursos.

O balanço patrimonial é formado por três grupos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. O Ativo corresponde aos bens e direitos que a empresa possui; O Passivo às obrigações e deveres da empresa com terceiros; O Patrimônio Líquido também se refere às obrigações e deveres da empresa, mas para com os acionistas ou proprietários que investiram na empresa, ou, em outras palavras, seria o capital próprio da empresa.

O Ativo é classificado em três outros grupos: Circulante, que se refere aos direitos e bens a saldar em menos de um exercício contábil (geralmente 1 ano), sendo os com período maior alocados num segundo grupo denominado Realizável a Longo Prazo. O terceiro e último grupo é o Ativo Permanente, que corresponde aos bens e direitos, como máquinas, investimentos, que não se deseja ou não se pode vender e transformar em dinheiro. Em geral, são recursos utilizados para a manutenção da atividade da empresa ou recursos aplicados em outras empresas. O Ativo é indicado no lado esquerdo do balanço patrimonial.

O Passivo também é dividido em grupos, sendo o Passivo Circulante para as obrigações e deveres com terceiros a serem saldadas em até um exercício contábil e em Exigível a Longo Prazo para períodos maiores. O Passivo e o Patrimônio Líquido situam-se no lado direito do balanço patrimonial, sendo o Passivo indicado primeiro.

Um modelo da estrutura de um balanço é mostrado abaixo.

Balanço Patrimonial			
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Realizável a longo Prazo		Exigível a longo prazo	
Ativo Permanente		Patrimônio Líquido	

Como se está ainda planejando a empresa, não existem ainda informações reais sobre a empresa para elaboração do balanço patrimonial efetivo, mas dispõe-se de projeções de investimentos, dos resultados operacionais para dois anos consecutivos após a abertura da empresa, para os cinco cenários considerados. Desta forma, pode-se utilizar estes dados para representar balanços patrimoniais nestes dois anos para cada um dos cenários.

Balanço Patrimonial - Cenário 1

Balanço Patrimonial All Consulting - 31/12/X1					
	X1	X0		X1	X0
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	20.000	20.000	Salários a pagar	12.500	12.000
Bancos	104.564	9.360			
ATIVO PERMANENTE			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Material de escritório	64.854	58.004	Capital	100.000	100.000
			Lucros acumulados	76.918	(24.636)
TOTAL ATIVO	189.418	87.364	TOTAL PASSIVO	189.418	87.364

Tabela 7.28. Balanço Patrimonial – Cenário 1

Balanço Patrimonial - Cenário 2

Balanço Patrimonial All Consulting - 31/12/X1					
	X1	X0		X1	X0
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	15.000	15.000	Salários a pagar	16.000	12.500
Bancos	183.492	7.810			
ATIVO PERMANENTE			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Material de escritório	77.554	61.854	Capital	100.000	100.000
			Lucros acumulados	160.046	(27.836)
TOTAL ATIVO	276.046	84.664	TOTAL PASSIVO	276.046	84.664

Tabela 7.29. Balanço Patrimonial – Cenário 2

Balanço Patrimonial - Cenário 3

Balanço Patrimonial All Consulting - 31/12/X1					
	X1	X0		X1	X0
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	15.000	15.000	Salários a pagar	16.000	12.500
Bancos	177.712	22.768			
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
ATIVO PERMANENTE			Capital	70.000	70.000
Material de escritório	77.554	61.854	Lucros acumulados	184.266	17.122
TOTAL ATIVO	270.266	99.622	TOTAL PASSIVO	270.266	99.622

Tabela 7.30. Balanço Patrimonial – Cenário 3

Balanço Patrimonial - Cenário 4

Balanço Patrimonial All Consulting - 31/12/X1					
	X1	X0		X1	X0
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	12.000	12.000	Salários a pagar	28.000	16.000
Bancos	611.102	163.750			
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
ATIVO PERMANENTE			Capital	85.000	85.000
Material de escritório	123.754	77.554	Lucros acumulados	633.856	152.304
TOTAL ATIVO	746.856	253.304	TOTAL PASSIVO	746.856	253.304

Tabela 7.31. Balanço Patrimonial – Cenário 4

Balanço Patrimonial - Cenário 5

Balanço Patrimonial All Consulting - 31/12/X1					
	X1	X0		X1	X0
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	10.000	10.000	Salários a pagar	32.000	16.500
Bancos	945.856	229.684			
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
ATIVO PERMANENTE			Capital	90.000	90.000
Material de escritório	142.704	82.404	Lucros acumulados	976.560	215.588
TOTAL ATIVO	1.098.560	322.088	TOTAL PASSIVO	1.098.560	322.088

Tabela 7.32. Balanço Patrimonial – Cenário 5

O ano X0 representa o primeiro ano após a fundação, supondo que tenha sido fundada no início de janeiro, enquanto que X1 é o segundo ano de atividades. Como se pode ver, está previsto apenas capital próprio. A conta Caixa conterá o capital em moeda que se encontra na empresa, enquanto que o restante está representado na conta Bancos. A conta Caixa está de acordo com o cenário analisado, ou seja, quanto pior o cenário, maior é a necessidade de caixa na empresa. A conta Materiais de escritório contém todo o investimento que será

realizado em computadores, mesas, cadeiras, telefones, impressoras, etc. Pelo lado do passivo, a conta Salários a pagar reflete os salários devidos aos funcionários pelo mês de dezembro, que serão pagos em 5 de janeiro. A conta Capital refere-se ao capital inicial investido. Não se pretende fazer aporte de capital após a fundação. Esta conta reflete os investimentos necessários em equipamentos, sendo maior quanto maior for a necessidade inicial de equipamentos, ou para cobrir prejuízos do período.

7.6. Fluxo de Caixa

As decisões do administrador financeiro devem gerar valor ao acionista. Para isto, além de decidir onde captar e onde aplicar os recursos obtidos, o administrador deve também se preocupar com a disponibilidade de caixa, ou seja, de moeda para realizar as atividades diárias da empresa. Sem este controle, a empresa pode estar operando bem, mas não dispõe de moeda para pagar seus fornecedores em determinado momento, pois seus recursos estão em estoques, equipamentos, em contas a receber no futuro.

O fluxo de caixa indica também necessidades futuras de capital, permitindo que possa fazer um planejamento anterior e tomada de decisões mais fundamentadas.

A composição de um fluxo de caixa é bastante simples: sobre uma linha horizontal que indica os períodos de tempo indica-se de um lado da linha as entradas de caixa de um lado e as saídas de caixa do outro. Um exemplo simplificado pode ser visto abaixo:

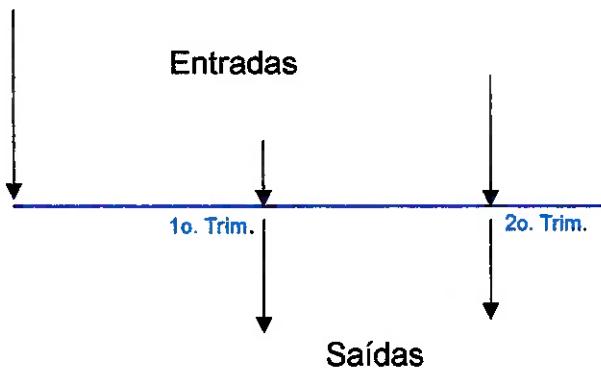


Figura 7.1. Exemplo de fluxo de caixa

Para a empresa projetada, estará se representando o fluxo de caixa para cada seis meses, conforme divisão anteriormente feita, para cada um dos cenários definidos. Como no exemplo acima, As saídas estarão abaixo da linha e as entradas no lado de cima. As entradas correspondem à receita bruta do

período enquanto as saídas serão os custos, investimentos e impostos, que serão indicados em conjunto. Seguem os fluxos de caixa nos cenários:

Cenário 1

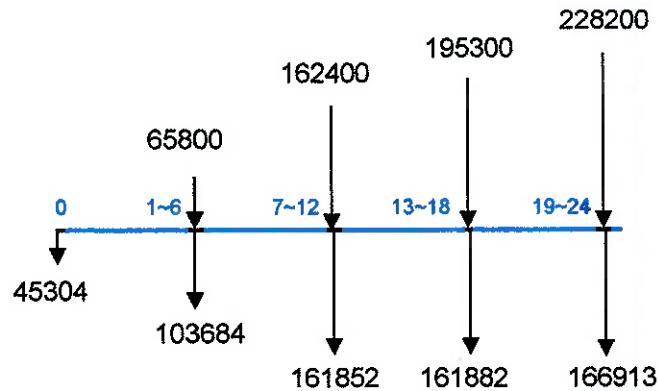


Figura 7.2. Fluxo de Caixa – Cenário 1

Cenário 2

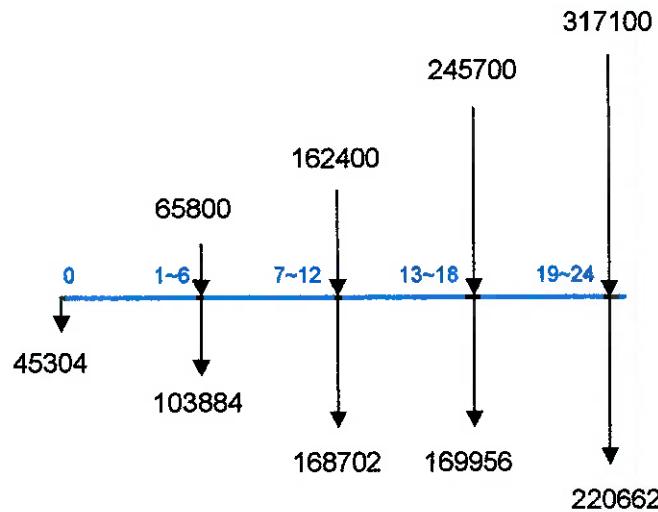


Figura 7.3. Fluxo de Caixa – Cenário 2

Cenário 3

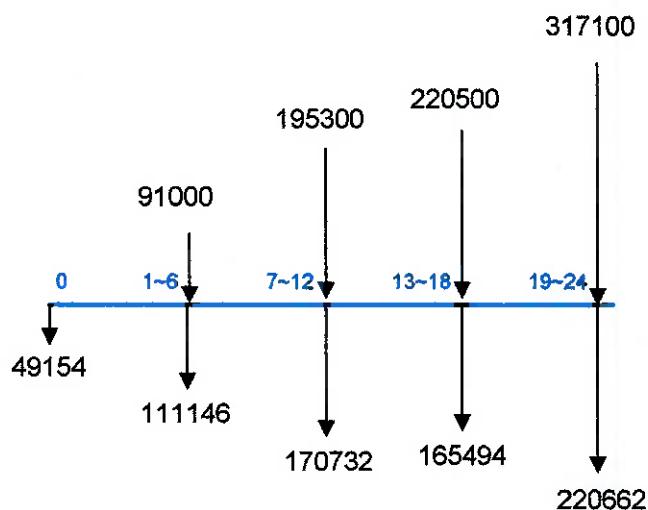


Figura 7.4. Fluxo de Caixa – Cenário 3

Cenário 4

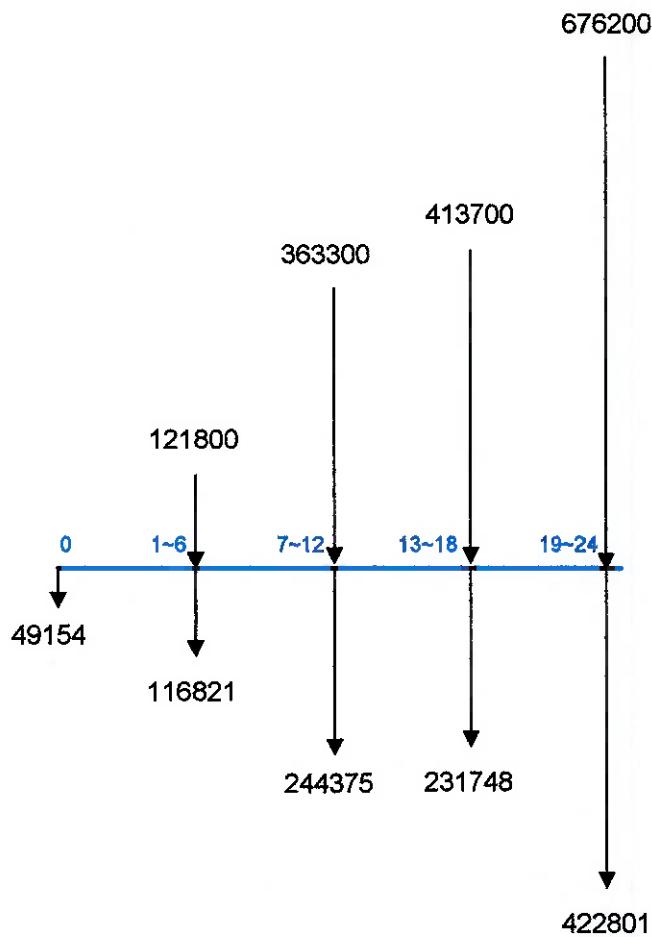


Figura 7.5. Fluxo de Caixa – Cenário 4

Cenário 5

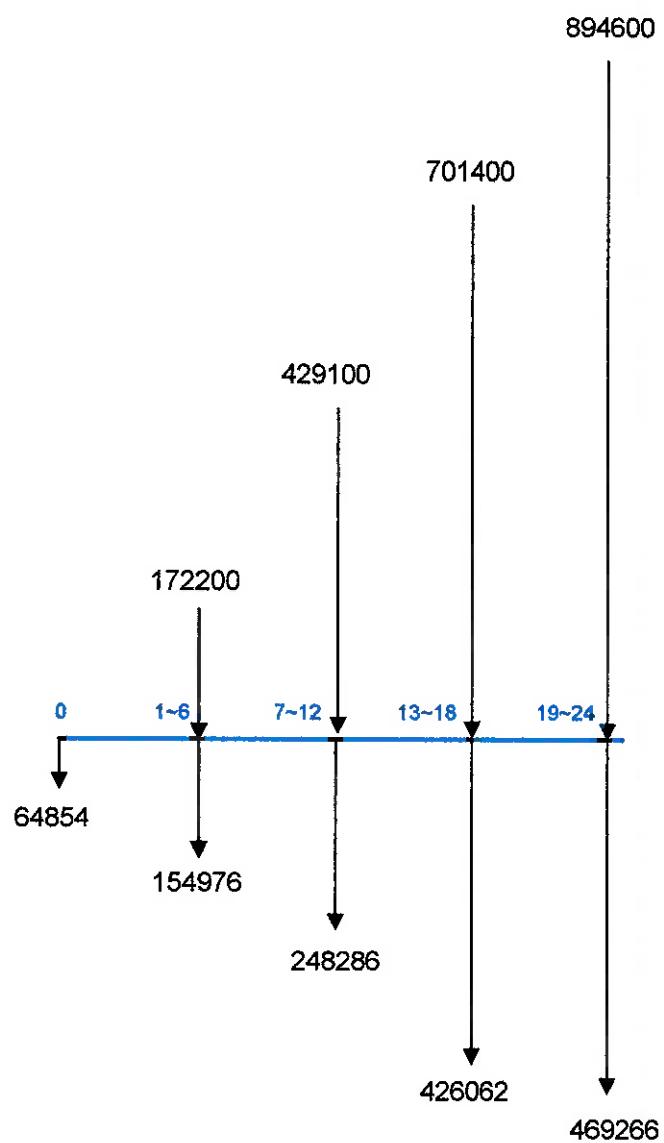


Figura 7.6. Fluxo de Caixa – Cenário 5

8. Análise de Viabilidade / Risco

Todo negócio, todo ativo, envolve um risco. Alguns têm maior risco, outros menores, quase nulos, mas não existe um ativo que seja inteiramente sem risco. Ele também depende de quem está avaliando o risco. Para uma pessoa, um ativo pode ter um risco enorme, para outra quase não tem risco. Mas o que é risco? Gitman (1984) define risco como a possibilidade de perda; Outros, como o desvio-padrão de um valor esperado. De qualquer forma, risco é algo difícil de se definir.

Entretanto, este mesmo investimento, este mesmo ativo também oferece um retorno ao capital investido, como um pagamento por este capital investido. Este retorno é mais facilmente mensurável pelo lucro ou prejuízo dado pela empresa ou a valorização ou desvalorização do ativo.

Assim, cabe analisar estes dois fatores antes de se decidir pela aplicação do capital em um negócio. Em geral, maiores riscos exigem maiores retornos e vice-versa. No mercado financeiro, por exemplo, investimentos em poupança apresentam baixíssimos riscos, mas tem pouco retorno também. No outro extremo temos as ações, que tem alto risco, mas possibilitam altos retornos.

O que ocorre quando temos uma composição de ativos, como por exemplo, dólar, ações e ouro? Eles têm retorno e risco diferentes, fazendo que o retorno da carteira fique mais nebuloso, assim como seu risco. Pode ocorrer que quando um ativo proporcione resultado positivo, o outro terá um resultado negativo, de forma que o retorno final acabe sendo prejudicado. Markowitz (1952), adotando como retorno de um ativo a média das variações do valor deste ativo em um período, o risco como o desvio-padrão destes valores e a covariância como a relação entre dois ativos, elaborou um modelo de composição de ativos que otimizava a composição de uma carteira de forma a ter o melhor retorno para determinado risco. Assim, para um dado número de ativos, é possível criar uma fronteira de eficiência, ou seja, qual será o melhor retorno para cada risco dado, quando se compõem estes ativos. Este modelo

tem uma demonstração complexa, mas sua configuração final mostrou-se bastante simples, resumindo-se à resolução de uma equação matricial que envolve risco, retorno e a relação entre os ativos.

Com esta fronteira traçada, é possível agora comparar o retorno de um negócio contra o investimento nesta carteira de ativos. Se para um determinado risco, o retorno do negócio for maior que o melhor retorno obtido com a carteira de ativos, a melhor opção será investir o capital no negócio. Se, ao contrário, o retorno do negócio for menor que o melhor retorno da carteira, será preferível investir o capital nesta carteira.

Para criar o gráfico com a fronteira de eficiência dos investimentos, será usada a tabela 1.5. onde o desvio é o risco de cada investimento. Inicialmente será calculado o portfólio com o maior risco e o de menor risco, e em seguida tomam-se pontos no eixo de risco para o cálculo do retorno esperado e a formação do portfólio. Para isso foi utilizado o suplemento Solver da Microsoft Excel, impondo as seguintes condições:

- Soma das porcentagens dos investimentos deve ser igual a 100%
- Criar o portfólio para a maximização do retorno esperado
- Peso em cada ativo é maior que zero

Dessa forma, obtém-se a seguinte tabela:

Risco	Ret. Esp.	Renda Fixa	Dólar	Ação
3%	1,7%	63%	32%	5%
5%	4,6%	72%	23%	5%
10%	8,3%	83%	11%	6%
15%	11,7%	92%	0%	8%
20%	12,5%	64%	0%	36%
25%	13,0%	48%	0%	52%
30%	13,5%	33%	0%	67%
35%	13,9%	18%	0%	82%
40%	14,4%	5%	0%	95%
42%	14,5%	0%	0%	100%

Tabela 8.1. Risco x Retorno – Composição do Portfólio

As colunas de Renda Fixa, Dólar e Ação são formadas por porcentagens de cada investimento para a formação do portifólio. E da tabela acima se obtém o seguinte gráfico:

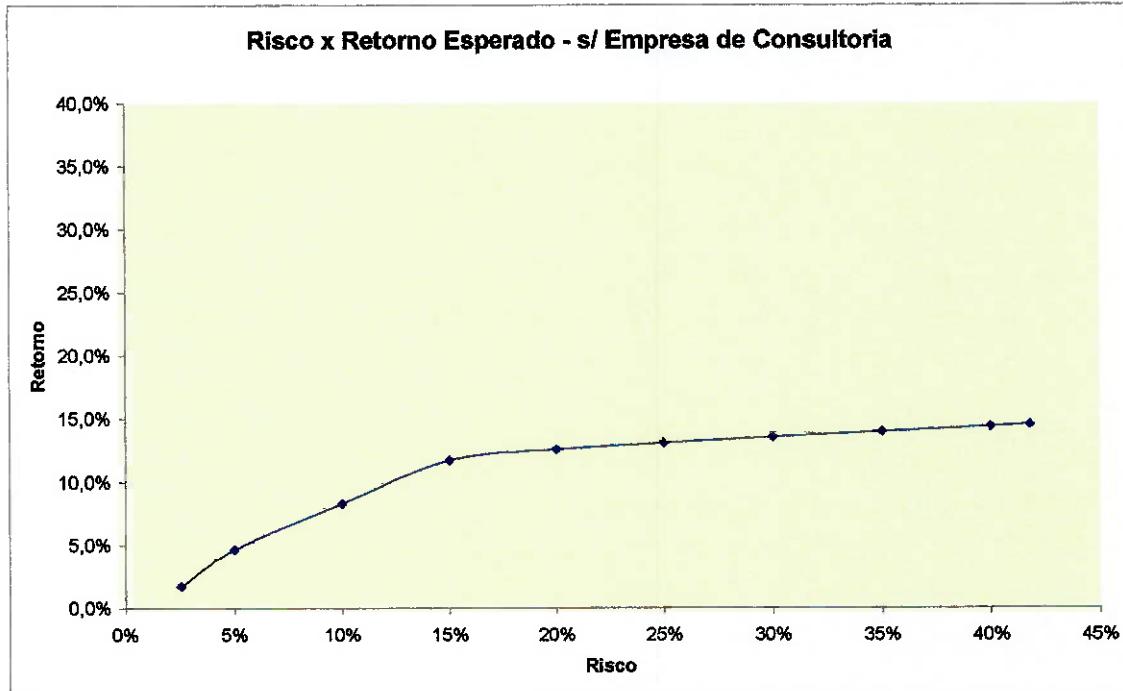


Figura 8.1. Gráfico Risco x Retorno s/ Empresa de Consultoria

De acordo com Markovitz (1952), dados os cenários e as probabilidades de acontecer cada um deles, a linha traçada no gráfico é a fronteira de eficiência, onde tem como característica o máximo de retorno dado os riscos. Desta forma, qualquer conjunto de ativos mais amplo que tenha pontos acima da fronteira pode vir melhorar as possibilidades de investimento nos cenários analisados. Uma outra forma de comparar um novo investimento a estes estudados é inseri-lo na carteira e traçar uma nova fronteira de eficiência, se a nova fronteira oferecer um maior retorno com um menor risco, com certeza o novo investimento é uma boa opção a ser considerada na formação do portifólio. Para isso segue a nova tabela com os retornos de todos os investimentos incluindo as da empresa de consultoria:

Cenários	Probab.	Renda Fixa	Dólar	Ação	Empresa	Portfolio
1	5%	-50%	100%	-60%	-42%	-43%
2	40%	18%	-30%	-20%	-45%	-43%
3	15%	5%	10%	10%	28%	27%
4	20%	17%	-30%	40%	196%	190%
5	20%	13%	-40%	80%	262%	253%
Média		11%	-20%	15%	76%	73,5%
Desvio		15%	32%	42%	129%	125,0%

Tabela 8.2. Risco x Retorno – Composição do Portifólio c/ Empresa de Consultoria

O retorno da empresa de consultoria foi gerado a partir dos dados de investimentos e lucros obtidos no capítulo 07. Com a tabela acima se gera o seguinte gráfico:

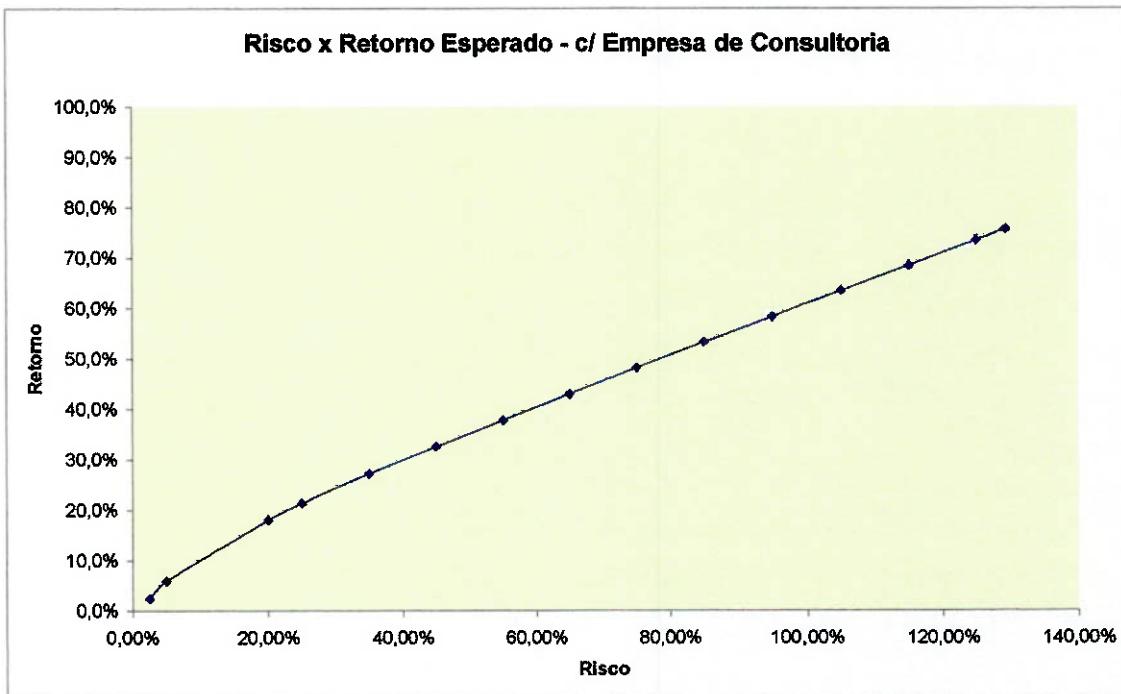


Figura 8.2. Gráfico Risco x Retorno c/ Empresa de Consultoria

Para uma melhor visualização, coloca-se juntos os dois gráficos:

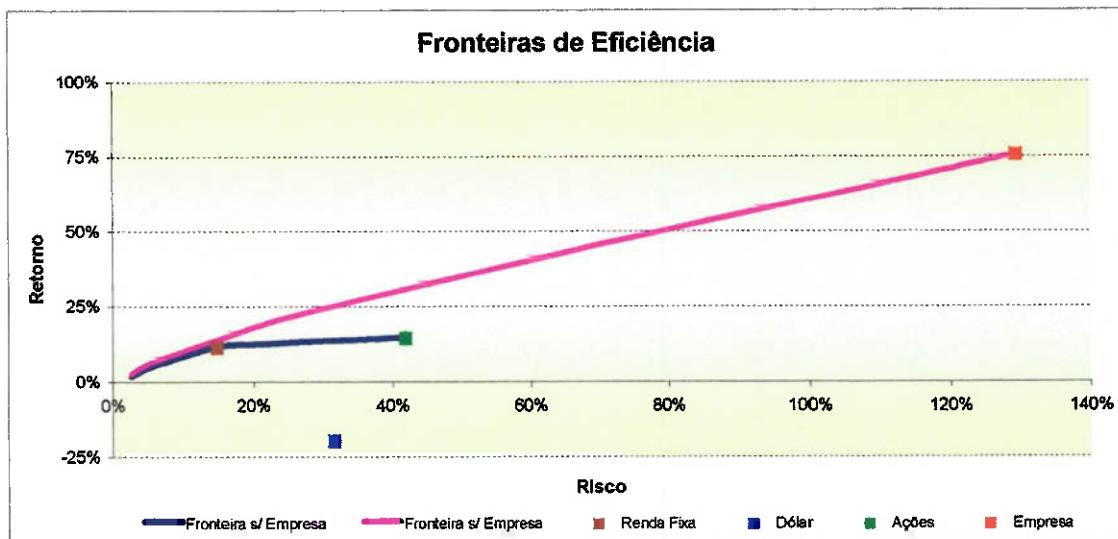


Figura 8.3. Gráfico Fronteiras de Eficiência

Com o gráfico acima é possível afirmar que com a inserção da empresa de consultoria o portifólio obtém-se uma melhor “performance”, pois para um mesmo risco dado, o retorno do portifólio com a empresa de consultoria é maior que o retorno do portifólio sem a empresa de consultoria. A mesma análise pode ser feita fixando o retorno, a fronteira com a empresa de consultoria oferece menor risco.

Com essa análise, pode se afirmar que a empresa de consultoria é uma ótima opção para o investimento oferecendo um grande retorno, no entanto o investimento sugere também um alto grau de risco.

9. Conclusão

Novos investimentos em cenários desconhecidos sempre foram desafios para os novos empresários, que muitas vezes investem em empreendimentos aparentemente atraentes no momento do planejamento, mas a empresa vai a falência logo no início de seu funcionamento devido à mudança de cenários políticos – econômicos.

O Brasil sempre viveu momentos difíceis com mudança do governo e consequentemente mudanças nos planos políticos – econômicos, afetando bastante na vida das empresas e nos mercados financeiros. Por isso, novos investimentos devem ser sempre bem planejadas, considerando os prováveis tipos de cenários na inauguração da empresa.

Com a ajuda de um especialista de um banco de Asset Management nos mercados financeiros, foi possível projetar as probabilidades de acontecimento dos cinco prováveis cenários, sendo três deles pessimistas, um neutro e um otimista. Foram projetados também os retornos dos principais investimentos no mercado financeiro (Renda Fixa, Dólar e Ações) nos cinco cenários.

Após esta etapa foram pesquisados diversos tipos de materiais para a compreensão das atividades de uma empresa de consultoria, desde a sua estrutura financeira à estrutura organizacional. Diversas informações e materiais foram coletados por consultores e ex-consultores de diversas empresas de consultoria de grande porte e também de livros didáticos. Desta forma foi possível realizar um planejamento estratégico e projeções de investimentos, preço de venda, volume de vendas custos fixos e despesas administrativas. Com essas projeções foi possível calcular os retornos e os riscos da empresa nos cinco cenários.

Finalmente, usando o modelo de “Média-Variância” de Markovitz que analisa os diversos tipos de cenários, seus riscos e as probabilidades de acontecer cada um deles, foi possível analisar a viabilidade econômica da empresa de

consultoria. Com o resultado obtido, pode se concluir que a empresa de consultoria oferece um grande retorno, mas com um alto grau de risco, pois depende muito do cenário político – econômico que está ligado ao crescimento geral das empresas no Brasil, pois o nicho de mercado das empresas de consultoria são as outras empresas, estas que podem sofrer graves impactos num cenário pessimista. Mesmo assim, com a inserção da empresa de consultoria no portifólio com os investimentos no mercado financeiro, gerou um portifólio com menor risco e maior retorno, reforçando de que investimentos numa empresa de consultoria pode ser um bom negócio, ainda mais se adequadamente diversificado.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central, www.bc.gov.br

COSTA NETO, P.L.O. ;CYMBALISTA, M., Probabilidade, Editora Edgard Blucher, 1974

CANTIZANI, A., Apostila Estratégias de Produção, Escola Politécnica

GITMAN, Lawrence J., Princípios de Administração Financeira, São Paulo, Harbra, 1984

GURGEL, F. A., Apostila Movimentação e Armazenamento, Escola Politécnica

GURGEL, F. A., Apostila Projeto da Empresa, Escola Politécnica

GURGEL, F. A., Apostila Projeto Industriais II, Escola Politécnica

How Risky is Your Company, Havard Business Review May-June 1999

KAPLAN, R. ; NORTON, D.P., *Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação*, São Paulo, Ed. Campus, 1997

Lexicon Branding, Havard Business Review May-June 1999

MINTZBERG, H., Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações, São Paulo, Atlas, 1995

ODEBRECHT, N., Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht, Salvador, 1987

Profs. do Dep. De Eng. De Produção da USP e Fundação Vanzolini, **Gestão de Operações**, São Paulo, Edgard Blucher, 1998

Planeta Imóvel, www.planetaimovel.com.br

SECURATO, J. R., Decisões Financeiras em Condições de Risco, São Paulo, Atlas, 1996

ANEXOS

- 1. Contrato Social da Empresa**
- 2. Abertura das Contas de Custos Fixos e Despesas Administrativas**
- 3. Abertura das Contas de Demonstrativo de Resultados Gerenciais**
- 4. Especificações dos Equipamentos**
- 5. Detalhamento das Receitas Aberto por Tipo de Consultoria e Semestre**
- 6. Detalhamento dos Recursos Humanos Necessários, Aberto por Tipo de Consultoria e Semestre**

ANEXO 1 – Contrato Social da Empresa

ALL CONSULTING LTDA.

Por este instrumento particular, os abaixo assinados constituem uma sociedade Civil por Cotas de Responsabilidade limitada que se regenera pela Lei 3.708 de janeiro de 1.919 por este estatuto e pelas disposições legais aplicáveis:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DENOMINAÇÃO

A sociedade civil por Cotas de Responsabilidade Limitada, denominar-se-á “ALL CONSULTING LTDA” e adotara o nome fantasia de ALLCON.

CLÁUSULA SEGUNDA – OBJETO

A sociedade tem por objetivo social e atividade de prestação de serviços de CONSULTORIA EMPRESARIAL AO TERCEIROS.

CLÁUSULA TERCEIRA – SEDE

A sociedade tem sede, foro e administração neste Município de São Paulo, podendo instalar filiais, agências e outros departamentos em qualquer parte do território nacional.

CLÁUSULA QUARTA – DURAÇÃO

A duração da Sociedade será por prazo indeterminado.

CLÁUSULA QUINTA – CONTINUAÇÃO DA SOCIEDADE

A morte de um dos sócios não importará na dissolução da Sociedade, continuando com o sócio sobrevivente, observadas as seguintes condições na primeira hipótese:

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os herdeiros do sócio falecido, que sejam maiores, podem ou não ser admitidos na Sociedade por deliberação dos demais sócios. Em caso da não admissão, os sócios remanescentes se obrigam ao ressarcimento das cotas do falecido aos herdeiros do falecido ou a cessão das cotas aos herdeiros.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Caso os herdeiros não sejam maiores, levantar-se-á um balanço especial, na data do falecimento do sócio e sua parte composta de capital e haveres será paga aos herdeiros em 12 (doze) meses sem juros e o primeiro vencimento será a partir de 60 (sessenta) dias da data do levantamento do balanço especial.

CLÁUSULA SEXTA – CAPITAL

O Capital social da Sociedade é de R\$ XXX dividido em XXX cotas de R\$ XXX cada uma, subscritas e totalmente integralizadas em moeda corrente nacional, e assim distribuídas entre os sócios:

PARÁGRAFO ÚNICO

Nos termos do artigo 2 “IN FINE” da lei 3.708 de 10 de janeiro de 1919, cada um dos sócios se responsabilizará pela totalidade do Capital social.

CLÁUSULA SÉTIMA – RETIRADA DOS SÓCIOS

O sócio que quiser retirar-se da Sociedade deverá comunicar ao outro por carta registrada com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, a sua intenção de desligar-se da Sociedade. Seus haveres lhes serão pagos em 12 (doze) meses sem juros e o primeiro vencimento a partir de 60 (sessenta) dias da data do levantamento do Balanço Especial, levantado para este fim especificamente.

CLÁUSULA OITAVA – CESSÃO DE COTAS

Os sócios não poderão ceder, transferir, doar ou vender a totalidade ou parte de suas cotas a pessoas estranhas a Sociedade sem a anuênciia por escrito dos demais sócios que terão preferência na aquisição das mesmas em número proporcional à quantidade de cotas de cada um em igualdade de preços e condições na aquisição de cotas do sócio cedente, sendo feito para isso um instrumento de alteração contratual.

CLÁUSULA NONA – ADMINISTRAÇÃO

A gerênciia da Sociedade será exercida pelos sócios sobre os quais recairão todos os encargos e serviços da Sociedade, tendo amplos poderes para praticar todos os atos necessários ao fiel desempenho de seus mandatos, bem como se obrigam sempre no interesse social.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os sócios poderão outorgar em conjunto, caso necessário, procurações a pessoas idôneas para assinarem pela firma, no limite de suas atribuições e poderes, especificando no instrumento os atos e operações que poderão praticar.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os sócios terão os mais amplos poderes de administração. Os atos sociais serão praticados pelos dois sócios, exceto nos casos abaixo em que as assinaturas serão dos dois sócios em conjunto: os demais atos poderão ser

realizados com as assinaturas em conjunto ou isoladamente dos sócios assumindo assim os compromissos inerentes à Sociedade.

- A) Alienação, locação, cessão ou oneração de bens móveis e imóveis;
- B) Constituição de penhor

PARÁGRAFO TERCEIRO

É vedado aos sócios, bem como aos procuradores nomeados, o uso da Sociedade para atos alheios a seu objetivo, tais como a prestação de garantias, fianças ou avais a terceiros estranhos à Sociedade, endossos de favor, etc.

PARÁGRAFO QUARTO

O contrato social poderá ser alterado ou modificado parcial ou totalmente, sempre de comum acordo entre os sócios.

CLÁUSULA DÉCIMA – RESPONSABILIDADE FINANCEIRA

Os atos que envolverem responsabilidade financeira para a sociedade tais como empréstimos, saques e aceites de letras de Câmbio, emissão de notas promissórias, aceites de duplicatas, subscrição de ações ou cotas em outra Sociedade, instrumentos de compra e venda de bens imóveis, contratos de locação dependerá sempre das assinaturas dos sócios, conjuntamente exceto no caso de toda a movimentação bancária quando as assinaturas dos sócios serão feitas individualmente.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – RETIRADAS MENSAIS

Os sócios poderão de comum acordo, efetuar retirada mensal de acordo com as possibilidades financeiras da Sociedade, dentro dos limites permitidos pela Legislação do Imposto sobre a Renda, a título de pró-labore, cuja importância poderá ser alterada a qualquer tempo, em concordância e sem prejuízo aos interesses sociais.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – FINALIDADES ESTRANHAS

É proibido o uso de firma para finalidades estranhas, tais como: endossos de favor, cartas de fiança e outros documentos análogos que acarretarem responsabilidades à Sociedade.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – PARTICIPAÇÃO EM OUTRA SOCIEDADE

Fica proibida a participação de qualquer um dos sócios em outra Sociedade que tenha a mesma atividade declarada por esta Sociedade.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – MUDANÇA DA FORMA SOCIETÁRIA E OUTROS FENÔMENOS

A transformação em outro tipo societário, a incorporação, a fusão e/ou a cisão, dependerá para a sua concretização, de concordância de todos os sócios.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – EXERCÍCIO SOCIAL

O exercício social terminará em 31 de dezembro de cada ano. O balanço e a Conta Lucros e Perdas serão preparados de acordo com a legislação pertinente.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Não tendo a Sociedade, Conselho Fiscal, os sócios tomarão o conhecimento da administração social pelo exame dos livros, arquivos e documentos sociais, quando lhes parecer conveniente, sempre acompanhados de pessoal conhecedor da matéria, independente de qualquer autorização.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os lucros ou prejuízos serão distribuídos ou suportados pelos sócios, na proporção de suas cotas de Capital, após a deliberação conjunta de todos os sócios.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – LIQUIDAÇÃO

A sociedade entrará em liquidação nos casos previstos em Lei. A reunião de cotistas firmará método de liquidação, nomeando o liquidante que atuará no período de liquidação.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – FORO

Os sócios cotistas, retro-qualificados, declaram expressamente que não estão incursos em nenhum dos crimes previstos em Lei que os impeçam de exercer atividade mercantil.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – FORO

E por estarem assim justos e contratados, lavram este presente contrato em 3 (três) vias de igual teor e forma, que serão assinadas pelos sócios conjuntamente com duas testemunhas, sendo a primeira via destinada a registro e arquivamento no 3o. REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS e as demais vias devolvidas aos contratantes depois de anotadas.

ANEXO 2 – Abertura das Contas de Custos Fixos e Despesas Administrativas

Custo Fixo e Despesas Administrativas - Cenário 1

CONTA	DESCRIÇÃO
1	DESPESAS COM PESSOAL
101	Salários
102	Bolsa Auxílio (Estagiários)
103	Horas Extras
104	Encargos Sociais (FGTS e INSS)
105	Encargos Trabalhistas (Férias e 13 Salário)
106	Aviso Prévio e Indenizações
107	Outra Despesas com Pessoal
2	DESPESAS C/ SERVS. DE TERCEIROS
3	DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS
301	Aluguéis, Imóveis e Condomínio
302	Aluguéis de Máquinas e Equipamentos
303	Outros Aluguéis
304	Viagens e Estadas
305	Materiais de Escritório
306	Condução e Alimentação Eventual
307	Comunicações
308	Correios e Malotes
309	Água e Energia
310	Anúncios, Publicações e Publicidades
310	Feiras, Exposições e Congressos
310	Outras Despesas Administrativas
4	DEMAIS CUSTOS FIXOS
	TOTAL GERAL

ANEXO 3 – Abertura das Contas de Demonstrativo de Resultados Gerenciais

Demonstrativo de Resultados Gerencial - Cenário 1

CONTA	DESCRIÇÃO
1	Receita Bruta Total
2	Impostos sobre Faturamento
201	ISS
202	PIS
203	COFINS
204	Contribuição Social
3	Receita Líquida Total
4	Custos
401	Custo Variável (Despesas com Pessoal)
402	Custo Fixo e Despesas Administrativas
5	Lucro Operacional
6	Impostos sobre Lucro
601	IRPJ (Regime de Lucro Presumido)
7	Lucro Líquido

ANEXO 4 – Especificações dos Equipamentos

Servidor

Valor: R\$ 10.000,00

Marca / Modelo: IBM

Especificação: Processador Dual Pentium 3 Xeon 1,0 Ghz, disco rígido de 100Gb SCSI, 1Gb de memória RAM-ECC, placa de rede 3Com 10/100, DVD / CD-RW 32x10x40 Combo, drive 1,44Mb, monitor 17", teclado, mouse, Windows 2000 Server.

Switch Hub

Valor: R\$ 1.000,00

Marca / Modelo: 3 COM

Especificação: 16 portas com velocidade 10/100 Mbits

Impressora Colorida

Valor: R\$ 2.000,00

Marca / Modelo: HP Deskjet 1220C

Impressora Laser

Valor: R\$ 1.000,00

Marca / Modelo: HP Laserjet EPL 5900L

Fax

Valor: R\$ 1.000,00

Marca / Modelo: HP Officejet V40

Especificação: Multifuncional com fax / scanner / copiadora / impressora

PABX

Valor: R\$ 1.400,00

Marca / Modelo: Panasonic

Especificação: 16 ramais e 4 linhas

Laptop

Valor: R\$ 8.000,00

Marca / Modelo: Toshiba Satelite

Especificação: Processador Pentium 4, 2,0 GHz, 40Gb de disco rígido, 256 Mb de memória RAM, DVD / Gravador de CD Combo, fax/modem 56 K, monitor 15", drive 1,44 MB, Placa de Rede 10/100, teclado, mouse, Windows XP Professional, Microsoft Office XP Professional.

Desktop

Valor: R\$ 3.000,00

Marca / Modelo: Micron

Especificação: Processador Pentium 4 2,0 GHz, disco rígido de 20 GB, CD-ROM 52x, 256 Mb de memória RAM, placa de vídeo 32MB, monitor Sansung 15", placa de rede 10/100, fax/modem 56K, drive 1,44 MB, teclado, mouse, Windows XP Professional, Office XP.

Telefone

Valor: R\$ 100,00

Marca / Modelo: SIEMENS

Mesas Office Top

Valor: R\$ 1.000,00

Marca / Modelo: Giroflex Office Executive

Especificação: Fórmica

Mesas Office

Valor: R\$ 400,00

Marca / Modelo: Giroflex Office

Especificação: Fórmica

Cadeira Office Top

Valor: R\$ 1.000,00

Marca / Modelo: Giroflex Office Executive

Especificação: Couro com apoios de braço

Cadeira Office

Valor: R\$ 350,00

Marca / Modelo: Giroflex Office

Especificação: Com apoios de braço

Cadeira Extras – Clientes

Valor: R\$ 500,00

Marca / Modelo: Giroflex

Especificação: Couro com apoio de braço

ANEXO 5 – Detalhamento das Receitas Aberto por Tipo de Consultoria e Semestre

Cenário 1 - Default				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	25.200	25.200	50.400
Estratégia de Produção	25.200	50.400	75.600	75.600
Pesquisa de Mercado	15.400	15.400	23.100	30.800
Sistema de Informação	25.200	25.200	25.200	25.200
Estrutura Organizacional	0	46.200	46.200	46.200
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Cenário 2 - Centralização Cambial				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	0	25.200	75.600	75.600
Estratégia de Produção	50.400	50.400	75.600	100.800
Pesquisa de Mercado	15.400	15.400	23.100	23.100
Sistema de Informação	0	25.200	25.200	25.200
Estrutura Organizacional	0	46.200	46.200	92.400
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Cenário 3 - Senhoriação				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	50.400	75.600	75.600	100.800
Estratégia de Produção	0	25.200	50.400	75.600
Pesquisa de Mercado	15.400	23.100	23.100	23.100
Sistema de Informação	25.200	25.200	25.200	25.200
Estrutura Organizacional	0	46.200	46.200	92.400
Projeto de Empresa	0	0	0	0

Cenário 4 - Neutro				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	25.200	75.600	100.800	151.200
Estratégia de Produção	25.200	75.600	100.800	151.200
Pesquisa de Mercado	46.200	46.200	46.200	92.400
Sistema de Informação	25.200	50.400	50.400	50.400
Estrutura Organizacional	0	46.200	46.200	92.400
Projeto de Empresa	0	69.300	69.300	138.600

Cenário 5 - Otimista				
Tipo de Consultoria	Meses			
	1~6	7~12	13~18	19~24
MAM	50.400	100.800	151.200	201.600
Estratégia de Produção	50.400	100.800	151.200	201.600
Pesquisa de Mercado	46.200	61.600	92.400	115.500
Sistema de Informação	25.200	50.400	75.600	75.600
Estrutura Organizacional	0	46.200	92.400	92.400
Projeto de Empresa	0	69.300	138.600	207.900

ANEXO 6 – Detalhamento dos Recursos Humanos Necessários Aberto por Tipo de Consultoria e Semestre

Valores maiores que 100% significam a necessidade de mais de um recurso.

Cenário 1

Tipo de Consultoria	1~6			7~12			13~18			19~24		
	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
MAM	0%	0%	5%	17%	33%	5%	17%	33%	10%	33%	10%	67%
Estratégia de Produção	5%	17%	33%	10%	33%	67%	15%	50%	100%	15%	50%	100%
Pesquisa de Mercado	3%	10%	17%	3%	10%	17%	5%	15%	25%	7%	20%	33%
Sistema de Informação	5%	17%	33%	5%	17%	33%	5%	17%	33%	5%	17%	33%
Estrutura Organizacional	0%	0%	5%	33%	33%	5%	33%	33%	5%	33%	33%	33%
Projeto de Empresa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	13%	43%	83%	28%	110%	183%	35%	132%	225%	42%	153%	267%

Cenário 2

Tipo de Consultoria	1~6			7~12			13~18			19~24		
	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
MAM	0%	0%	5%	17%	33%	15%	15%	50%	100%	15%	50%	100%
Estratégia de Produção	10%	33%	67%	10%	33%	67%	15%	50%	100%	20%	67%	133%
Pesquisa de Mercado	3%	10%	17%	3%	10%	17%	5%	15%	25%	5%	15%	25%
Sistema de Informação	0%	0%	0%	5%	17%	33%	5%	17%	33%	5%	17%	33%
Estrutura Organizacional	0%	0%	0%	5%	33%	33%	5%	33%	33%	10%	67%	67%
Projeto de Empresa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	13%	43%	83%	28%	110%	183%	45%	165%	292%	55%	215%	358%

Cenário 3

Tipo de Consultoria	1~6			7~12			13~18			19~24		
	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
MAM	10%	33%	67%	15%	50%	100%	15%	50%	100%	20%	67%	133%
Estratégia de Produção	0%	0%	0%	5%	17%	33%	10%	33%	67%	15%	50%	100%
Pesquisa de Mercado	3%	10%	17%	5%	15%	25%	5%	15%	25%	5%	15%	25%
Sistema de Informação	5%	17%	33%	5%	17%	33%	5%	17%	33%	5%	17%	33%
Estrutura Organizacional	0%	0%	5%	33%	33%	5%	33%	33%	10%	67%	67%	67%
Projeto de Empresa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	18%	60%	117%	35%	132%	225%	40%	148%	258%	55%	215%	358%

Cenário 4

Tipo de Consultoria	1~6			7~12			13~18			19~24		
	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
MAM	5%	17%	33%	15%	50%	100%	20%	67%	133%	30%	100%	200%
Estratégia de Produção	5%	17%	33%	15%	50%	100%	20%	67%	133%	30%	100%	200%
Pesquisa de Mercado	10%	30%	50%	10%	30%	50%	10%	30%	50%	20%	60%	100%
Sistema de Informação	5%	17%	33%	10%	33%	67%	10%	33%	67%	10%	33%	67%
Estrutura Organizacional	0%	0%	0%	5%	33%	33%	5%	33%	33%	10%	67%	67%
Projeto de Empresa	0%	0%	0%	8%	50%	50%	8%	50%	50%	15%	100%	100%
TOTAL	25%	80%	150%	63%	247%	400%	73%	280%	467%	115%	460%	733%

Cenário 5

Tipo de Consultoria	1~6			7~12			13~18			19~24		
	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário	Gerente	Consultor	Estagiário
MAM	10%	33%	67%	20%	67%	133%	30%	100%	200%	40%	133%	267%
Estratégia de Produção	10%	33%	67%	20%	67%	133%	30%	100%	200%	40%	133%	267%
Pesquisa de Mercado	10%	30%	50%	13%	40%	67%	20%	60%	100%	25%	75%	125%
Sistema de Informação	5%	17%	33%	10%	33%	67%	15%	50%	100%	15%	50%	100%
Estrutura Organizacional	0%	0%	0%	5%	33%	33%	10%	67%	67%	10%	67%	67%
Projeto de Empresa	0%	0%	0%	8%	50%	50%	15%	100%	100%	23%	150%	150%
TOTAL	35%	113%	217%	76%	290%	483%	120%	477%	767%	153%	608%	975%