

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUZIA LUCIA DE ALMEIDA

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO DE PRAZO  
PARA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE  
ESPECIALIZADA NO SETOR DE MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.

Juiz de Fora  
2018

LUZIA LÚCIA DE ALMEIDA

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO DE PRAZO  
PARA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE  
ESPECIALIZADA NO SETOR DE MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.

Trabalho de Conclusão de Curso a apresentada pela acadêmica Luzia Lucia de Almeida ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2018

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que se fez presente na minha vida em todos os momentos. Agradeço aos meus pais Ana Lucia e Donizett, exemplo de amor e determinação, pelos cuidados e apoio que me deram em todos os momentos. A minha irmã Daiana que sempre esteve disponível para me ajudar e contribuir de maneira decisiva para realização deste trabalho. Ao meu irmão Tiago pelo apoio e incentivo. Ao meu amor Paulo, pelo companheirismo, pelas palavras de carinho e o apoio em todos os momentos. Aos professores, que engrandeceram meu conhecimento e me ensinaram as ferramentas necessárias para chegar ao final deste ciclo. Aos amigos e familiares que de longe e de perto, que, de alguma forma, fizeram parte dele, o meu muito obrigada.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de dezembro de 2018.

---

Luzia Lucia de Almeida

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos \_\_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ de 2018, na sala \_\_\_\_\_ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de LUZIA LUCIA DE ALMEIDA, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 2012246030, modalidade presencial, desta universidade, intitulado A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO DE PRAZO PARA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ESPECIALIZADA NO SETOR DE MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS. Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna APROVADA com a atribuição da nota \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Prof. Dr. Orientador

---

Prof.

---

Prof.

## EPÍGRAFE

*“A persistência é o caminho do êxito”.*  
*Charles Chaplin*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor um planejamento financeiro de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis, bem como identificar as ferramentas de curto de prazo a serem aplicadas na organização que servirá de base para tomadas de decisão relacionadas às finanças de uma empresa de pequeno porte especializada no setor de movimentação de materiais. Dessa forma, o fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão de curto prazo que tem um papel de grande importância na administração financeira da empresa. Através dele registram-se todas as movimentações financeiras, podendo assim, posteriormente projetar o fluxo de caixa, no qual permite prever estimativas de situações futuras da empresa, permitindo a empresa planejar, organizar e controlar seus recursos financeiros. Para realização do presente estudo, foi necessário primeiramente realizar uma pesquisa bibliográfica para o melhor entendimento de determinados conceitos, bem como para facilitar a identificação das práticas necessárias para cumprir com o objetivo do estudo. Posteriormente foi realizado um diagnóstico da empresa. Em seguida foi necessário o levantamento dos dados das receitas e despesas do período de setembro de 2017 a agosto de 2018. Além disso, foi elaborado um plano de contas que permitisse uma melhor análise, em primeiro momento. Depois de elaborado o plano de contas, os dados financeiros coletados do período de análise, foram analisados e lançados nos fluxos de caixas projetados do período de setembro de 2018 a agosto de 2019, simulando diferentes cenários. Após a elaboração dos fluxos de caixa projetados será possível aos sócios-proprietários uma melhor análise sobre a empresa, e quais medidas devem tomar para obter bons resultados para o seu negócio.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento; Fluxo de Caixa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to propose short-term financial planning based on the management tools available, as well as to identify the short-term tools to be applied in the organization that will serve as the basis for decision-making related to the finances of a company. specialized in the material handling sector. In this way, cash flow is a short-term management tool that plays a very important role in the financial management of the company. Through it all financial transactions are recorded, and can subsequently design cash flow, in which it allows to predict estimates of future situations of the company, allowing the company to plan, organize and control its financial resources. For the accomplishment of the present study, it was necessary first to carry out a bibliographical research for the better understanding of certain concepts, as well as to facilitate the identification of the practices necessary to fulfill the objective of the study. Subsequently a diagnosis of the company was made. Subsequently, it was necessary to collect data on revenues and expenses for the period from September 2017 to August 2018. In addition, a chart of accounts was prepared that would allow better analysis at first. After the chart of accounts was prepared, the financial data collected during the analysis period were analyzed and posted to the projected cash flows from September 2018 to August 2019, simulating different scenarios. After the elaboration of the projected cash flows, it will be possible for the owner-owners to have a better analysis of the company, and what measures they must take to obtain good results for their business.

Keywords: Management; Planning; Cash Flow.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Os ciclos de uma empresa.....	20
<b>Figura 2</b> - Demonstração de um Fluxo de Caixa de um Empresa.....	30
<b>Figura 3</b> - Organograma de cargos e funções observado na empresa X.....	42

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Demonstração de um modelo de fluxo de caixa fictício de uma empresa. .....	31
<b>Quadro 2</b> - Participação da Micro e Pequenas Empresas na Economia do Brasil. ...	35
<b>Quadro 3</b> - Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas - Lei Complementar.....	36
<b>Quadro 4</b> - Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresa SEBRAE.....	36

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fluxo de Caixa de setembro de 2017 a agosto de 2018 de empresa X. .46	46
<b>Tabela 2</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.....49	49
<b>Tabela 3</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....51	51
<b>Tabela 4</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....53	53
<b>Tabela 5</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....55	55
<b>Tabela 6</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de Setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....57	57
<b>Tabela 7</b> - Relatório de Médias das Receitas de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....58	58
<b>Tabela 8</b> - Relatório de Médias dos Custos Variáveis de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....59	59
<b>Tabela 9</b> - Relatório de Médias das Despesas Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....60	60
<b>Tabela 10</b> - Relatório de Médias das Despesas Não Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....61	61
<b>Tabela 11</b> - Relatório de Médias das Retiradas de Sócios de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X. ....61	61
<b>Tabela 12</b> - Fluxo de Caixa Cenário Realista referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....62	62
<b>Tabela 13</b> - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 1 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....65	65
<b>Tabela 14</b> - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 2 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....67	67
<b>Tabela 15</b> - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 3 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....69	69
<b>Tabela 16</b> - Fluxo de Caixa Cenário Pessimista referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....71	71

<b>Tabela 17</b> - Análise de DRE Gerencial dos Cenário Realista, Cenário Otimista 1, Cenário Otimista 2, Cenário Otimista 3 e Cenário Pessimista do período de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X. ....	75
<b>Tabela 18</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista. ....	82
<b>Tabela 19</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.....	82
<b>Tabela 20</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.....	83
<b>Tabela 21</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.....	84
<b>Tabela 22</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.....	84
<b>Tabela 23</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1. ....	85
<b>Tabela 24</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1. ....	86
<b>Tabela 25</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1. ....	87
<b>Tabela 26</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1.....	88
<b>Tabela 27</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista. ....	88
<b>Tabela 28</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2. ....	89
<b>Tabela 29</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2. ....	89
<b>Tabela 30</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2. ....	90
<b>Tabela 31</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.....	91
<b>Tabela 32</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2. ....	91

<b>Tabela 33</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3. ....	92
<b>Tabela 34</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3. ....	92
<b>Tabela 35</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3. ....	93
<b>Tabela 36</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.....	94
<b>Tabela 37</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3. ....	94
<b>Tabela 38</b> - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista. ....	95
<b>Tabela 39</b> - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista. ....	95
<b>Tabela 40</b> - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista. ....	96
<b>Tabela 41</b> - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista. ....	97
<b>Tabela 42</b> - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista. ....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** - Comparação de geração de caixa mensal dos cenários realista, otimista 1 e pessimista da empresa X. ....73
- Gráfico 2** - Comparação da receita total, despesa total e geração de caixa total dos cenários realista, otimista 1, otimista2, otimista 2, otimista 3 e pessimista referente ao período de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.....74

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Administração financeira .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Capital de Giro.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1 Conceituação de Capital de Giro.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Gestão de Contas a Receber e Capital de Giro .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 Gestão de Estoques e Capital de Giro .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Fluxo de Caixa.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 Conceito de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Demonstração de um Modelo de Fluxo de Caixa.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3 Fluxo de Caixa Realizado e Fluxo de Caixa Projetado .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 As pequenas Empresas.....</b>	<b>34</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Histórico da Empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Análise de estudo de caso .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1 Resultados Obtidos .....</b>	<b>58</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, cresce cada vez mais a complexidade e a competitividade no mercado, exigindo das empresas, uma eficaz gestão financeira de seus recursos. As constantes mudanças na economia e o acirramento entre elas, impulsionam as empresas a buscarem melhores práticas financeiras.

No entanto nem todas as empresas possuem uma ferramenta estratégica para tomadas de decisão, principalmente microempresa e empresa de pequeno porte, na qual pequenos empresários muitas das vezes, falta o conhecimento e informação para a realização de uma administração financeira eficiente. Muitos carecem de conhecimentos, tais como a compreensão dos ciclos operacionais, econômicos e financeiros da empresa, compreensão do capital de giro para gerenciar o seu negócio e a sincronização entre os prazos de recebimentos e pagamentos (fluxo de caixa). Desse modo, carecem de conhecimento de gestão financeira.

A gestão financeira utiliza-se de um conjunto de medidas e procedimentos que são capazes de controlar e analisar os recursos da empresa com o objetivo de potencializar o seu resultado econômico. Além de ser fundamental para decisões futuras. Uma vez que ela contribui para elaboração de planejamento, bem como no controle cotidiano das movimentações financeiras da empresa.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo propor um planejamento financeiro de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis, bem como identificar as ferramentas de curto de prazo a serem aplicadas na organização que servirão de base para tomadas de decisões relacionadas às finanças da empresa X<sup>1</sup>. Para isso, ele propõe conhecer as práticas administrativas e financeiras que a empresa utiliza, como também verificar suas falhas para, posteriormente, identificar as melhores práticas e soluções para as suas falhas.

Dessa forma, o fluxo de caixa se torna essencial, na gestão financeira de curto prazo, uma vez que consegue registrar todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Além disso, o fluxo de caixa permite planejar o futuro financeiro da organização, e o planejamento é o fator principal para um bom resultado, já que possibilita ao administrador financeiro se antecipar de situações indesejáveis, tais como a falta de dinheiro em caixa que prejudica a manutenção das operações da

---

<sup>1</sup>Os donos da empresa usada para o estudo de caso, que atua no setor de movimentação de materiais, preferiram não se identificar. A mesma será referenciada então, como empresa X.

empresa. No entanto, para que o planejamento seja eficiente, é necessário que o administrador financeiro seja capaz de realizar projeções realistas, que reflitam tudo que for financeiramente importante para empresa. Já que, é com base nessas projeções, que o administrador financeiro tem tempo de se planejar para uma tomada de decisão.

Portanto, para que se tenha um planejamento e controle financeiro eficiente é necessário a utilização de ferramentas financeiras que contribuam para o crescimento da empresa. Pois, sem um controle e um planejamento financeiro, fica inviável que o administrador financeiro tome decisões seguras e necessárias que possam contribuir para obtenção de lucro e melhores resultados.

Para alcançar os objetivos propostos, os capítulos a seguir estão divididos em referencial teórico, metodologia, estudo de caso e considerações finais. O primeiro discutirá sobre as diferentes opiniões de autores como Ross (2002,2008), Gitman (2001,2010), Padoveze (2005), Assaf Neto, Silva (2012) e Pivetta (2004), sobre a importância e conceito da administração financeira, capital de giro, ciclo operacional, econômico e financeiro, fluxo de caixa, fluxo de caixa realizado e projetado, bem como a definição de microempresa e empresas de pequeno porte. Agora, o capítulo seguinte tratará a metodologia que foi utilizada para a realização do estudo de caso. Em seguida, virá o estudo de caso em si, no qual confrontará as práticas financeiras da empresa estudada, com todos os conceitos que foram abordados no referencial teórico. Finalmente, o último capítulo, irá reunir todas as ideias decorrentes ao longo do estudo, apresentando uma síntese dos principais elementos estudados, além de fazer uma conclusão que responda ao problema de pesquisa deste estudo: Qual a importância da gestão financeira de curto prazo para tomada de decisão em uma empresa de pequeno porte especializada no setor de movimentação de materiais?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração financeira

A administração financeira corresponde aos esforços despendidos que envolvem o planejamento, controle e análise de todas as movimentações pessoais e financeiras da organização. Este tipo de administração possibilita que o investimento de capital seja realizado de modo racional e otimizado, permitindo geração de lucro e economia. Desse modo Gitman (2010, p.3) salienta que:

O termo **finanças** pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. A maioria dos adultos se beneficiará ao compreender esse termo, pois isto lhes dará condições de tomar decisões financeiras pessoais. Aqueles que atuam fora dessa área também se beneficiarão ao saber interagir de forma eficaz com administradores, processos e procedimentos financeiros da empresa.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008), o objetivo da administração financeira de uma empresa com fins lucrativos é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, de modo geral, que aumentem o valor de mercado do patrimônio líquido. Em outras palavras, a administração financeira visa o gerenciamento dos recursos financeiros para obtenção de lucros e a maximização do valor de mercado do capital dos proprietários.

A administração financeira concerne ao conjunto de atribuições do administrador financeiro da empresa. De acordo com Gitman (2010, p.4):

Os **administradores financeiros** são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos - financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Sobre as decisões financeiras dentro do ambiente empresarial, Ross, Westerfield e Jordan (2008) e Gitman (2010), destacam que o administrador deve preocupar-se com três tipos básicos de questões: o orçamento de capital, a estrutura de capital e a administração de capital de giro.

O orçamento de capital é o processo de planejamento e administração dos investimentos de longo prazo de uma empresa. Nessa função, o administrador financeiro procura identificar as oportunidades de investimento cujo valor para a empresa é superior a seu custo de aquisição. Em termos amplos, isto quer dizer que o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo ultrapassa o seu custo. (ROSS; WESTERFIELD, JORDAN, 2008; GITMAN,2010).

A estrutura de capital, por sua vez, é a combinação entre o exigível a longo prazo e patrimônio líquido da empresa. O administrador financeiro tem duas preocupações no que se refere a essa área. Primeiro quanto deve a empresa pegar emprestado? Em segundo lugar, quais são as fontes menos onerosas de fundos para a empresa? Além destas questões, o administrador precisa decidir exatamente como e onde os recursos devem ser captados, e, também, cabe ao administrador a escolha da fonte e do tipo apropriado de recurso que a empresa, por ventura, tomará emprestado. (ROSS; WESTERFIELD, JORDAN, 2008; GITMAN,2010).

Já a administração de capital de giro se refere aos ativos e passivos circulantes de uma empresa. A gestão do capital de giro de uma empresa é uma atividade contínua que visa garantir que a empresa tenha recursos necessários para manter suas operações e evitar interrupções dispendiosas. (ROSS; WESTERFIELD, JORDAN, 2008; GITMAN,2010).

Desse modo, administração financeira exige do administrador cada vez mais uma capacidade de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro, haja vista que uma administração financeira bem-sucedida interfere significativamente nos resultados da empresa. É importante mencionar que as duas primeiras questões não são o foco deste trabalho, pois tratam-se de decisões financeiras de longo prazo. No entanto a terceira questão aborda decisões de curto prazo, tema que será discutido no presente estudo.

O capital de giro, recurso necessário para que a empresa administre as entradas e saídas dentro da organização a fim de manter suas operações em funcionamento, configura-se como elemento essencial para a administração financeira e, dada sua eminência, será o próximo tópico a ser analisado.

## **2.2 Capital de Giro**

### **2.2.1 Conceituação de Capital de Giro**

Com intuito de conseguir melhores resultados e maximização dos lucros, as empresas estão cada vez mais atentas à busca de conhecimentos e técnicas de gestão que lhes proporcione melhores resultados sobre seus negócios. De acordo com os autores Assaf Neto e Silva (2012), Gitman (2010) e Padoveze (2005), o capital de giro tem uma participação de grande relevância no desempenho operacional da empresa, visto que é através dele que serão financiadas as atividades da empresa.

Conforme Assaf Neto e Silva (2012), a má administração do capital de giro usualmente tem como consequência o agravamento da situação financeira da empresa, de modo que pode ser considerada como fator relevante para a formação de uma situação de insolvência. Portanto, uma gestão do capital de giro eficiente pode proporcionar resultados satisfatórios e preservar a saúde financeira da empresa, haja vista que envolve um processo contínuo de tomadas de decisões, com a finalidade de preservar a liquidez da empresa, que por consequência afeta a rentabilidade.

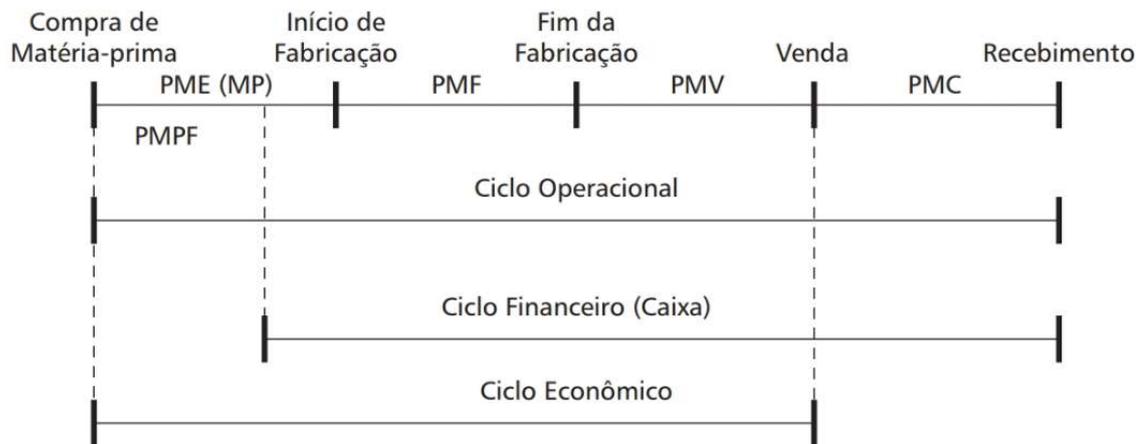
Consoante se depreende dos ensinamentos de Gitman (2010), o conceito de capital giro representa a porção circulante do investimento no cotidiano da empresa e refere-se, inclusive, à constante transição que ela sofre ao passar pelo ciclo que se inicia e se finda com sua entrada no caixa.

Com relação a definição do termo “giro”, Assaf Neto e Silva (2012) entendem que se trata de alusão aos recursos correntes da empresa, ou seja, de curto prazo, identificáveis como sendo os capazes de serem convertidos em caixa no máximo em um ano.

Nesse sentido, Padoveze (2005) afirma que a terminologia capital de giro advém da visão circular do sistema operacional de geração de lucros que consiste na compra de estoque, produção, venda e recebimento ininterrupto.

Para que uma empresa obtenha um planejamento financeiro com bons resultados, é necessário entender a administração de capital de giro, que compreende a gestão dos ciclos da empresa. De acordo com Padoveze (2005) existem três conceitos de ciclos importantes: operacional, econômico e financeiro. A figura 1 demonstra os ciclos de uma empresa e suas etapas.

**Figura 1** - Os ciclos de uma empresa.



Fonte: Assaf Neto e Silva (2012, p.11).

Onde:

- PME (MP) = prazo médio de estocagem das matérias-primas;
- PMF = prazo médio de fabricação;
- PMV = prazo médio de venda (prazo médio de estocagem dos produtos acabados);
- PMC = prazo médio de cobrança (prazo médio de recebimento).
- PMPF = prazo médio de pagamento a fornecedores

O ciclo operacional compreende o intervalo de tempo em que a empresa leva desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas dos produtos. A gestão de cada atividade envolve planejamento, execução e controle. (ASSAF NETO E SILVA, 2012).

O ciclo econômico considera apenas os acontecimentos de natureza econômica, envolvendo apenas a compra de matérias-primas até a venda do produto, excluindo o momento do pagamento das compras ou recebimento das vendas. (ASSAF NETO E SILVA, 2012).

Já o ciclo financeiro evidencia os eventos financeiros focalizando nas movimentações de caixa, abrangendo o período entre o momento em que a empresa realiza os pagamentos e o momento em que recebe pelas vendas. (ASSAF NETO E SILVA, 2012).

Para os autores como Assaf Neto e Silva (2012), Padoveze (2005) e Gitman (2010), é de suma importância que além de conhecerem os ciclos operacionais,

econômicos e financeiros, os gestores devam saber mensurá-los e interpretá-los para tomadas de decisões.

Para alguns autores como Gitman (2010), Assaf Neto e Silva (2012) e Padoveze (2005), os elementos que compõe o capital de giro são representados pelo ativo circulante e passivo circulante. Desse modo, tem-se que o capital giro é o recurso necessário para financiar as atividades operacionais da empresa. No entanto, os elementos que compõe esse capital nem sempre ocorrem de forma sincronizada, como fica claro pela figura da página anterior, tornando-se um grande desafio para o administrador financeiro o ajuste de maneira equilibrada da entrada de recebimento e saídas de pagamentos. Segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 3):

(..) pelo fato de as atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle.

O nível de atividade da empresa afeta mais a necessidade de capital de giro quanto maior for o seu ciclo financeiro. Ainda de acordo com Assaf Neto e Silva (2012, p. 2):

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc.

Entretanto, para Seidel e Kume (2003), as necessidades de capital de giro podem surgir por seis variações: variação nos preços dos estoques, no giro dos estoques, nos níveis da atividade econômica, nos prazos de produção, nos prazos de pagamentos dos fornecedores e nos prazos de recebimento dos clientes.

A primeira variação é dos preços dos estoques que se caracteriza pelo aumento ou diminuição do valor dos produtos que a empresa mantém em seu estoque. Já a segunda variação é a do giro dos estoques que se trata do tempo de permanência dos produtos em estoque. (SEIDEL E KUME, 2003).

Por sua vez, a terceira variação envolve os níveis de atividades econômicas que decorrem da expansão dos negócios, tendo como consequência o aumento dos investimentos no ativo circulante operacional. A quarta variação é a de prazos de produção e quando há diminuição desse prazo, tem-se como consequência a redução da necessidade de capital de giro. (SEIDEL E KUME, 2003).

A quinta variação é a de prazos de pagamentos dos fornecedores que pode afetar diretamente o passivo circulante operacional, pois quanto maiores as negociações desses prazos, melhor será para gestão da empresa. Por fim, a variação de recebimentos dos clientes é aquela em que a empresa está sujeita às pressões do mercado, o que em outras palavras, significa conceder prazos alargados para os recebimentos, tendo, por conseguinte, aumento no ativo operacional. (SEIDEL E KUME, 2003).

Como exposto anteriormente, é de suma relevância que os gestores conheçam a fundo os ciclos que envolvem as atividades da empresa. Portanto, a sincronia do ciclo financeiro e a necessidade de capital de giro dependem da administração precisa das disponibilidades, contas a receber e estoques. Assim, Assaf Neto e Silva (2012, p.91) afirmam:

O volume de recursos do saldo disponível dependerá da sincronia existente no ciclo financeiro. Essa sincronia terá consequências na necessidade de investimento em giro. Numa situação ideal, uma redução de prazo concedido pelos fornecedores pode ser compensada pela redução proporcional no crédito concedido pela *empresa*. Assim, um aperto no pagamento das dívidas geradas do ciclo operacional foi compensado através da redução no prazo de recebimento. De igual modo, a redução no nível de estoque e no prazo de estoque pode possibilitar que a empresa flexibilize sua política de crédito, mantendo a mesma necessidade de recursos para o giro.

As disponibilidades são compostas pelo montante de recursos que a empresa possui e que permitem a realização de seus pagamentos de maneira imediata. Destarte, a quantidade de disponibilidades que a empresa possuir, pode afetar o ciclo financeiro. Assaf Neto e Silva (2012, p.100) pondera que:

Numa situação ideal, em que uma empresa tem um controle total sobre sua liquidez, seu saldo seria zero. É obvio que está é uma posição de caixa inexistente, embora seja ótima. Fatores como alto custo do dinheiro, inflação, incerteza do fluxo de caixa, entre outros, fazem com que qualquer entidade precise manter, em magnitudes diferentes, um nível mínimo de caixa.

Para Ross, Westerfiel e Jordan (2002) existem três motivos para manter o saldo de caixa: especulação, precaução e transação. O primeiro motivo, relaciona-se à necessidade de manter caixa visando retirar proveitos de oportunidades dos investimentos, como, por exemplo, obter descontos no ato compra de mercadorias. O segundo motivo de manter saldo de caixa é o da precaução, que por sua vez, refere-se à necessidade de manter uma margem de segurança ou reserva financeira a fim de suprir o surgimento de despesas inesperadas. Por fim, o terceiro motivo está ligado à necessidade de manter saldo em caixa para realizar as atividades cotidianas, como desembolsos e entradas referentes às operações da empresa.

### **2.2.2 Gestão de Contas a Receber e Capital de Giro**

Além gerenciar as disponibilidades, é importante os gestores administrarem as contas a receber, uma vez que o volume de venda pode influenciar no seu ciclo financeiro e operacional. À vista disso, os gestores devem verificar se há uma sincronia no momento em que a empresa paga seus compromissos e recebe suas vendas. O desencontro entre as entradas e saídas de dinheiro podem aumentar a necessidade de capital de giro. Conforme Padoveze (2005), as contas a receber são aquelas decorrentes das vendas a prazo da empresa.

Outra maneira de gerenciar as contar a receber é a política de crédito, uma vez que os prazos de estocagem e de recebimentos afetam significativamente as necessidades de recursos para os financiamentos do giro das operações.

Padoveze (2005) afirma que a definição de política de crédito deve levar em consideração a necessidade de capital de giro, pois o aumento no volume de vendas pode demandar um investimento extra de capital. Em suas palavras, Padoveze (2005, p. 207) destaca:

As vendas a prazo podem ser uma necessidade do negócio em que a empresa atua, mas, na maioria das vezes, são um produto da política de crédito da companhia. Essa política de crédito pode ser um elemento competitivo diferenciador da empresa e incrementador de volumes de vendas. Assim, a política de crédito está intimamente associada à variação do volume vendido.

As vendas a prazo podem ser um benefício para empresa no sentido de ser atrativo para os clientes consumirem antes e pagarem depois, acarretando em um aumento do volume de vendas, entretanto, é importante analisar se o aumento do

nível do estoque e de contas a receber são decorrentes do aumento dessas vendas. Se o aumento de contas a receber da empresa não estiver diretamente relacionado ao aumento do volume de vendas, pode-se chegar à conclusão de que esteja ocorrendo inadimplência por parte de seus credores.

No que diz respeito ainda sobre política de crédito, Ross, Westerfiel e Jordan, (2008, p. 690), mencionam o motivo das empresas ao concederem crédito:

O motivo óbvio é que oferecer crédito é uma maneira de estimular as vendas. Os custos associados à concessão de crédito não são comuns. Em primeiro lugar, existe a probabilidade de que o cliente não pague. Em segundo lugar, a empresa tem de assumir os custos de carregamento em contas a receber. A decisão sobre política de crédito envolve uma troca entre benefícios de mais vendas e os custos de conceder crédito.

Dessa forma, a gestão de capital de giro juntamente com gestão de contas a receber, tem como propósito à busca da eficiência na gestão de seus recursos para manutenção da atividade da empresa.

### **2.2.3 Gestão de Estoques e Capital de Giro**

Em relação à sincronia entre os ciclos da empresa e da administração de capital giro, os gestores devem levar em consideração o estoque, haja vista que ele gera custo para empresa e torna-se um risco caso seja administrado incorretamente. Por outro lado, se o controle de estoque é administrado com eficiência, traz estabilidade nas vendas, satisfaz o cliente, proporciona uma relação de conforto entre fornecedor e empresa e ainda mantém os cumprimentos de seus pagamentos.

De igual maneira, Gitman (2001, p. 532) afirma que “o estoque é um ativo circulante necessário que permite que o processo de produção e de venda opere com um mínimo de distúrbios.” Portanto, a empresa precisa manter um nível de estoque para atender as necessidades dos seus clientes e de sua produção, no entanto, deve-se atentar para que não haja elevação dos custos de estocagem e assim, não comprometer sua rentabilidade.

A relação entre estoque e capital de giro pode ser um pouco complexa, isso porque quanto mais estoque a empresa possuir, mais capital de giro ela precisará para financiar seu custo de estoque, logo, é importante mensurar o quanto devem comprar para não aumentar a necessidade de capital de giro.

Conforme Assaf Neto e Silva (2012, p.196), “São várias as razões que levam ao investimento em estoques. Possuir estoques tem a importante função de *tornar o fluxo econômico contínuo*”. E estabelecer um nível adequado de estoque é um grande desafio para os gestores, uma vez que os principais aspectos relacionados à sua gestão financeira envolvem políticas para a manutenção de um estoque seguro e que atenda às necessidades da empresa com o menor custo possível. (ASSAF NETO E SILVA 2012).

Administrar o capital de giro implica no gerenciamento das contas a receber e dos estoques, porque é através deles que as vendas são geradas, que por sua vez, são decorrentes de políticas de créditos fornecidas pela empresa que permitem a transformação da venda das mercadorias em dinheiro em curto prazo. Esse dinheiro de curto prazo possibilita cumprimento de suas obrigações, não ocorrendo endividamento na empresa.

Uma boa forma de identificar se uma empresa tem uma folga financeira é através do Capital Circulante Líquido (CCL). Assaf Neto e Silva (2012, p.5), explicam:

O capital de giro (circulante) líquido - CCL – é mais diretamente obtido pela diferença entre o ativo circulante o passivo circulante. Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo).

De maneira geral, as decisões financeiras que envolvem o capital de giro, são baseadas na comparação entre risco e o retorno. Assim, Assaf Neto e Silva (2012, p. 13), destacam:

Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menos tende a ser rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos ariscada se apresenta a política de capital de giro adotada. Nesta situação, revela-se maior imobilização de capital em giro (maior folga financeira), que promove retornos relativos inferiores àqueles apurados ao optar-se por uma estrutura financeira de menor liquidez, com mais reduzido volume de capital de giro. De maneira inversa, um montante mais reduzido de CCL, ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança da empresa elevando o seu risco de insolvência, contribui positivamente para formação da rentabilidade do investimento ao restringir o volume de fundos imobilizados em ativos de menor rentabilidade.

Diante dos conceitos discutidos acima, é possível perceber que para uma gestão financeira eficiente desvela-se imprescindível o acompanhamento contínuo

por parte da empresa de seus resultados, de forma que possa avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. Uma ferramenta importante que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros é o fluxo de caixa, assunto que será abordado no próximo tópico.

## **2.3 Fluxo de Caixa**

### **2.3.1 Conceito de Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta capaz de confrontar as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em um determinado período de tempo. (ASSAF NETO E SILVA, 2012).

Para Sá (2014, p. 11), o fluxo de caixa pode ser definido como:

(..) método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise. Para os efeitos desta definição, a expressão “caixa” significa “moeda” e todos os valores que possam ser prontamente convertidos em moeda, tais como depósitos bancários, cheques que possam ser depositados irrestrita e imediatamente, aplicações de curtíssimo prazo.

Silva (2016) considera o fluxo de caixa uma ferramenta de gestão financeira capaz de projetar os períodos de todos os ingressos e desembolsos de recursos financeiros da empresa, sinalizando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Sobre o fluxo de caixa, Matias (2014, p. 151), destaca:

O fluxo de caixa identifica excessos de recursos, que podem ser aplicados, ou escassez de recursos, que demandam captação. A periodicidade das operações de caixa varia de empresa para empresa, no entanto, recomenda-se que seja feita tanto para o dia a dia, com maiores detalhes, como para prazos maiores, com nível de detalhamento menor.

Em conjunto aos conceitos apresentados, o fluxo de caixa visa identificar qual o valor a pagar com os compromissos assumidos, quais são valores a receber e qual será o saldo disponível da empresa naquele período. Assim, o saldo disponível define-se como a diferença entre os recebimentos e os pagamentos.

Para uma administração financeira com bons resultados, os gestores precisam obter informações precisas, para isso, a ferramenta a ser utilizada, e que melhor demonstra a disponibilidade de recursos imediatos, é o fluxo de caixa. (PIVETTA, 2004).

O fluxo de caixa é uma ferramenta com papel de grande relevância para o planejamento e controle da administração financeira, pois é através dele que será possível traçar estratégias acerca dos recursos financeiros a serem fornecidos pela empresa, podendo desta maneira, diagnosticar e prever os objetivos de liquidez e rentabilidade para o período, de modo a possibilitar a análise das metas que foram anteriormente estabelecidas.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), o fluxo de caixa é vital para sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para permanecerem em operação, as empresas devem liquidar de forma correta seus vários compromissos, devendo como condição primordial apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A falta de caixa pode definir cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, além de ser o motivo de uma séria interrupção em suas operações.

Os autores ainda complementam que a manutenção de saldos de caixa permite folga financeira imediata à empresa, expondo a melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Assim sendo, a administração financeira não precisa manter suas reservas de caixa em níveis altos como forma de maximizar a liquidez. De maneira oposta, deve buscar um volume mais adequado de caixa sob pena de incorrer em custos de oportunidades crescentes. É de extrema importância que a empresa examine criteriosamente o seu ciclo operacional de forma a sincronizar as características de suas atividades com o desempenho do caixa.

Pivetta (2004) destaca algumas vantagens oferecidas no uso do fluxo de caixa:

- Planejar pagamentos em datas corretas para não incorrer em inadimplência;
- Ter um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas;
- Visão integrada do caixa: sabendo-se o saldo verdadeiro do caixa, busca-se otimização, através do aumento de entradas e/ou redução de saídas;

- Capacidade de tomar decisões rapidamente, fundamentadas diante do surgimento de dificuldades financeiras;
- Possuir um fundo de saldo de caixa eventuais despesas;
- Um planejamento de investimentos, quando os dados, mês a mês, demonstrarem indicadores de crescimento acentuados;
- Ter um equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas de caixa da empresa.

Diante do exposto o fluxo de caixa permite comparar os fluxos financeiros de períodos diferentes, sendo possível compreender em quais períodos a empresa tem maior faturamento e maiores gastos.

### 2.3.2 Demonstração de um Modelo de Fluxo de Caixa

Para Pivetta (2004) para a elaboração de um fluxo de caixa o administrador financeiro deve levar em consideração vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte a da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, entre outros.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), “Um fluxo de caixa tem uma característica **temporal**, pode ser diário, semanal, mensal, anual, e traz componentes de projeção ou estimativa.”.<sup>2</sup>

No tocante à periodicidade do fluxo de caixa, Padoveze (2005) afirma que a elaboração mensal do fluxo de caixa é importante para verificar as operações e a capacidade de pagamentos da empresa. Além disso, a elaboração mensal é fundamental para o processo de controle orçamentário. Já a elaboração do fluxo de caixa diário é importante para gestão de tesouraria, uma vez que a necessidade primordial é monitorar o fluxo de pagamentos, recebimentos e disponibilidades, analisando se existem excedentes no mercado financeiro ou se é necessário conseguir recursos de curto prazo para atender às necessidades do caixa em momentos extraordinários. Por fim, os relatórios de fluxo com periodicidade anual fornecem dados complementares a investidores, analistas de créditos, entre outros.

---

<sup>2</sup>Fonte: Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD./Acesso em:23/06/2018>

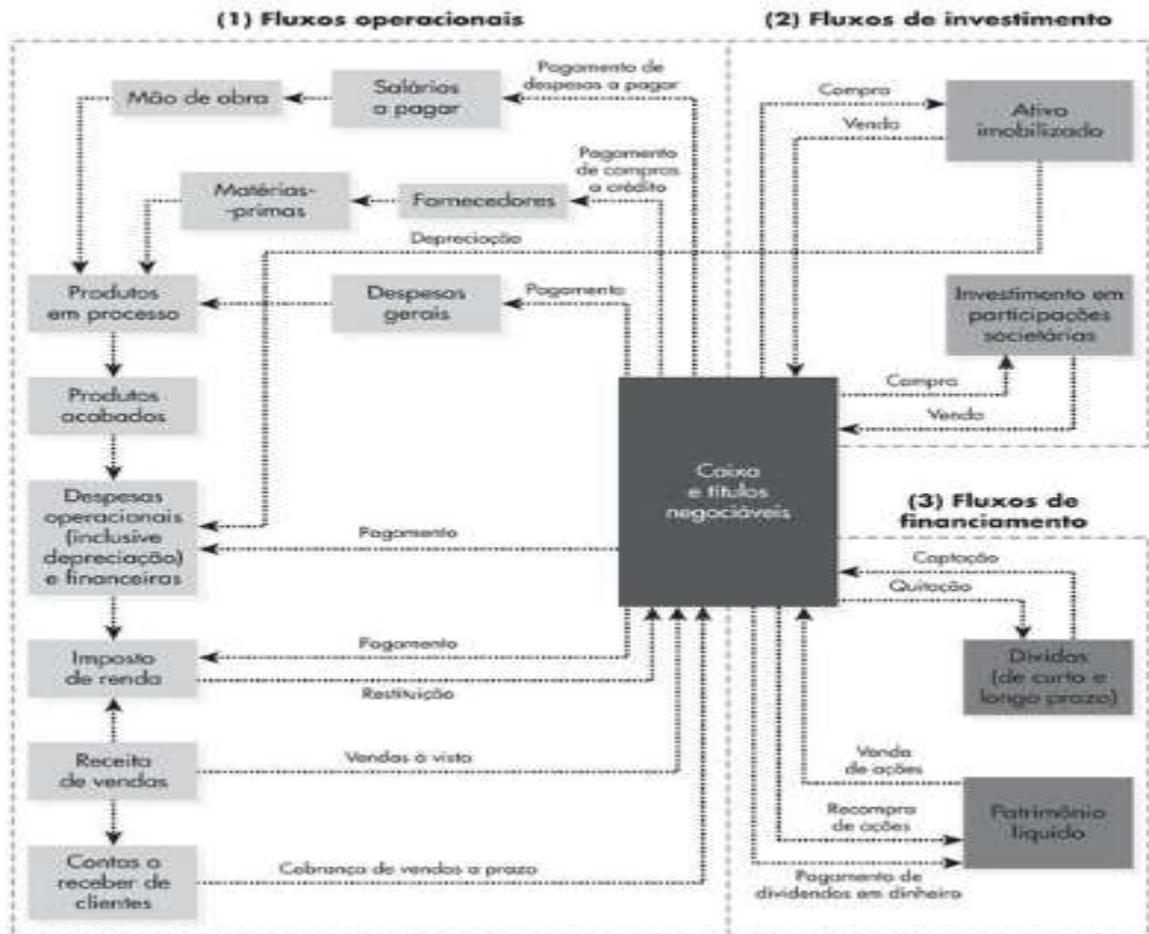
Segundo Pivetta (2004) consegue-se elaborar um fluxo de caixa a partir das informações fornecidas pelos departamentos existentes na empresa, conforme o calendário anual ou mensal das entradas e de saídas, remetidos ao departamento financeiro. A autora destaca ainda que para a elaboração do fluxo de caixa é preciso considerar algumas informações e estimativas conforme apresentadas abaixo:

- Projeção de vendas, levando em conta as possíveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- Estimativa das compras e as respectivas condições disponibilizadas pelos fornecedores;
- Apuração das cobranças efetivas com créditos a receber de clientes;
- Definição da periodicidade do fluxo de caixa, conforme as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- Orçamento das demais entradas e saídas de caixa para o período.

Consoante se extrai das obras de alguns autores como Sá (2014), Padoveze (2005) e Pivetta (2004) para elaborar um fluxo de caixa os dados devem ser os mais corretos possíveis. Eles destacam ainda quais são as receitas e despesas mais importantes para elaboração do fluxo de caixa. As receitas mais importantes são as vendas à vista, os valores a receber e a venda de ativos permanentes. Já as despesas mais importantes são os custos para financiar a atividade da empresa como folha de pagamento, fornecedores, aluguel, empréstimos e etc.

Para Gitman (2010) o fluxo de caixa de uma empresa em determinado período pode ser dividido em fluxos operacionais, fluxo de investimentos e fluxos de financiamentos. O fluxo de operacional está diretamente relacionado com a compra e venda de mercadoria e serviço da empresa. O fluxo de investimento está associando a compra e venda de ativos imobilizados quanto participação societárias em outras empresas. O fluxo de financiamento resulta de transações financeiras com capital de terceiros ou capital próprio. É importante ressaltar que a união desses fluxos representa a demonstração de um fluxo caixa contábil, uma ferramenta importante para análise financeira. No entanto para o presente o estudo somente o fluxo operacional será abordado, já que representa uma ferramenta financeira gerencial de curto prazo. A seguir na Figura 2 os fluxos operacionais, fluxos de investimentos e fluxos de financiamentos:

Figura 2 - Demonstração de um Fluxo de Caixa de um Empresa.



Fonte: Gitman (2010, p.98).

Sá (2014) e Pivetta (2004) afirmam que os lançamentos de entradas e saídas ficam mais claros no fluxo de caixa, quando esses valores são controlados separadamente. Esses valores controlados são chamados de quadros auxiliares. Podem existir vários quadros auxiliares como: de recebimento de venda a prazo, de pagamentos de compras a prazo, planilha de recebimentos, planilha de projeção das compras, planilha de pagamentos e planilha de despesas administrativas.

O quadro 1, apresentado a seguir é um modelo com valores fictícios de um fluxo de caixa com periodicidade diária e com componentes simplificados.

**Quadro 1** - Demonstração de um modelo de fluxo de caixa fictício de uma empresa.

Descrição	Dia 01	Dia 02	Dia 03	Dia ...	Dia 15	Dia ...	Dia 30	Total
SALDO INICIAL	5.000,00	22.000,00						
ENTRADA DE CAIXA								
Vendas à Vista	15.000,00	8.200,00						
Valores à Receber	35.000,00	25.000,00						
Outros Recebimentos	18.000,00	7.500,00						
<b>TOTAL DE ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>73.000,00</b>	<b>62.700,00</b>						
SAÍDAS DE CAIXA								
Fornecedores	35.000,00	25.000,00						
Folha de Pagamento e Encargos e Benefícios	13.000,00							
Despesas Operacionais	3.500,00	5.000,00						
Outros Pagamentos	4.500,00	3.000,00						
<b>TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA</b>	<b>56.000,00</b>	<b>33.000,00</b>						
<b>SALDO DE CAIXA FINAL</b>	<b>22.000,00</b>	<b>51.700,00</b>						

Elaborado pela Autora.

O fluxo de caixa é a ferramenta que registra a entrada e saída de recursos financeiros de empresa. A entrada de recursos financeiros pode ser originada das atividades de venda de produtos, serviços ou da venda de algum ativo imobilizado da empresa como, por exemplo, um maquinário.

De acordo com Padoveze (2005) espera-se que o saldo de caixa seja sempre positivo, já que as empresas têm como finalidade a obtenção de lucro. No entanto, não basta que o caixa seja positivo, é preciso verificar se o montante esperado está

de acordo com o planejado. A geração de caixa é proveniente de vendas de produtos e serviços com margem satisfatória. Desse modo, se as margens não forem apropriadas, a geração de caixa poderá ser prejudicada.

O autor destaca também que em algum período a empresa pode apresentar um saldo negativo de caixa. Este saldo negativo pode ser decorrente de questões sazonais próprias do negócio, período de férias, entre outros. Porém, se a geração de caixa se manter sempre negativa, há indicações de que a atividade operacional está sem margem, contribuindo para o prejuízo. Nesse sentido, caso após dois ou três meses de operação o saldo de caixa se manter negativo, é necessário que o administrador financeiro tome decisões de curto prazo para a recuperação de caixa.

Para Padoveze (2005, p.29) “O ponto fundamental da análise do fluxo de caixa é verificar a estabilidade e a consistência da geração de caixa decorrente da atividade operacional”.

Sob tal perspectiva, tem-se que a análise do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro elaborar estratégias para o crescimento da empresa ou reverter situações desfavoráveis que comprometem o crescimento da empresa.

### **2.3.3 Fluxo de Caixa Realizado e Fluxo de Caixa Projetado**

Uma ferramenta básica para elaboração de um planejamento e controle financeiro de curto prazo da empresa é o orçamento de caixa, pois permite ao administrador financeiro apontar as oportunidades e as necessidades financeiras de curto prazo. Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 639), asseveram que:

Uma função importante do orçamento de caixa é a ajudar o administrador a explorar a necessidade de financiamento de curto prazo. A ideia do orçamento de caixa é simples: ele registra as estimativas de recebimentos e desembolsos de caixa. O resultado é uma estimativa de excedente ou déficit de caixa.

De acordo com Gitman (2010, p.108), o orçamento de caixa ou projeção de caixa trata-se de um “demonstrativo das entradas e saídas planejadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades financeiras de curto prazo”.

Gitman (2010) destaca que a previsão de vendas da empresa é usada como elemento básico na elaboração do planejamento financeiro de curto de prazo. E com

base na projeção de vendas, é possível para o administrador financeiro projetar os fluxos de caixas mensais decorrentes das vendas previstas e das saídas ligadas à produção, aos estoques e às vendas.

Portanto, o orçamento de caixa é uma ferramenta que permite ao administrador financeiro verificar com antecedência se em algum momento a empresa passará por dificuldades financeiras ou não, sendo capaz até de projetar a necessidade de levantamento de recursos para cobrir a deficiência de caixa.

Além disso, os autores como Sá (2014), Silva (2016) e Padoveze (2005) consideram que as vantagens da utilização do fluxo de caixa são a antecipação do comportamento da disponibilidade financeira de recursos e a busca pela eficiência nas tomadas de algumas decisões que são importantes à situação exposta. Ter em mãos essas informações permite que o administrador financeiro tome medidas para estabilizar o caixa, foque no futuro, tenha um controle mais eficaz para planejar o cenário operacional e liquide todas as obrigações financeiras. Por tais motivos, é indispensável o correto entendimento sobre o fluxo de caixa realizado e projetado.

Sá (2014, p. 13) conceitua o fluxo de caixa realizado como “produto final da integração das entradas e das saídas havidas em um determinado período.” Uma eficiente análise do fluxo de caixa realizado é essencial para elaborar um fluxo de caixa projetado, pois o realizado indica a direção e serve como base para projeção futura.

Para Sá (2014, p. 15) o fluxo de caixa projetado é definido como “produto final da integração das entradas e das saídas que se imagina que ocorrerão no período projetado”. Cumpre ressaltar que a comparação do fluxo de caixa realizado com o projetado, permite identificar as variações, caso existam, e se as variações que ocorreram foram por falha na projeção ou na administração da empresa.

De acordo com Sá (2014, p. 51) em relação ao fluxo de caixa projetado de curto prazo, pode-se compará-lo com o fluxo de caixa realizados nos seguintes pontos:

- “Quais os recebimentos previstos que não entraram?”
- “Quais os recebimentos não previstos que entraram?”
- “Quais os pagamentos previstos que não foram realizados?”
- “Quais os pagamentos não previstos que foram realizados?”

Com o gerenciamento eficiente do fluxo de caixa, é possível conhecer o passado da empresa, e através do conhecimento do passado, é possível fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, mês, trimestre, etc.).

A comparação do fluxo de caixa projetado e realizado sinaliza as variações que apresentam as falhas nas projeções. Estas variações são ótimas oportunidades que possibilitam melhorias para novas projeções de fluxo de caixa. (PIVETTA, 2004)

Em curto prazo, é possível identificar os excessos ou a escassez de recursos da empresa, sendo capaz de planejar a melhor estratégia para empresa. Em longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os excessos ou a escassez, possibilita também apurar a capacidade da empresa de gerar recursos para se sustentar, identificar o capital de giro necessário para o período, e mostrar quanto a empresa é dependente de capital de terceiros.

É fundamental a utilização de instrumentos e controles que possibilitam ter as informações corretas para prever as finanças. A visualização em diferentes perspectivas viabiliza a análise criteriosa, permitindo a previsão de cenários para as finanças do negócio, fornecendo informações e fundamento para tomada de decisão.

Ao fazer um fluxo de caixa projetado em longo prazo, a empresa trabalha com dados que ainda não ocorreram, ao contrário do curto prazo, que são dados que a empresa já possui. Desta forma, com o fluxo de caixa de longo prazo, a empresa fica sujeita a possíveis acontecimentos que não podem ser controlados, comprometendo a sua projeção.

## **2.4 As pequenas Empresas**

O presente estudo tem como objetivo, implantar uma gestão financeira de curto prazo em uma empresa de pequeno porte. Assim o tópico que segue vem apresentar as pequenas empresas, uma vez que, essas empresas estão cada vez mais, assumindo um papel de importância no desenvolvimento brasileiro, haja vista que este segmento vem apresentando um crescimento dinâmico, mesmo durante épocas de instabilidade econômica.

Estudos desenvolvidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018) apontam as micro e pequenas empresas como sendo de grande importância para o desenvolvimento da economia do Brasil, uma vez que das 6,4 milhões de empresas existentes no Brasil, 99% são micro e pequenas empresas, garantindo 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Fonte: Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD/Acesso em:29/06/2018>

No quadro 2, pode-se observar a participação das micro e pequenas empresas na econômica brasileira.

**Quadro 2 - Participação da Micro e Pequenas Empresas na Economia do Brasil.**

VARIÁVEIS	PARTICIPAÇÃO (%)
Número de estabelecimentos	99%
Empregos formais	52%
Faturamento	28%
Produto Interno Bruto (PIB)	27%
Valor das Exportações	0,9%

Fonte Adaptada: SEBRAE.

O quadro 2 reforça o quanto as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no contexto nacional têm participação efetiva na economia brasileira, visto que o número de pequenas empresas existentes, bem como o número de empregos formais neste segmento é expressivo. Segundo SEBRAE (2014) afirmam que:

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.<sup>4</sup>

Assim, os dados apresentados pelo SEBRAE reforçam que as pequenas empresas têm um papel fundamental para alavancar o crescimento econômico do país. Esses negócios contribuem para geração de novos empregos e renda para população, sendo um dos principais motivos da diminuição das desigualdades sociais.

A Lei Geral das Micro e Pequenas empresas foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à micro e a pequena em empresa. Os critérios utilizados do acordo com a lei geral para a classificação de micro e pequena empresa está no

<sup>4</sup>Fonte: Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD/Acesso em:16/06/2018>

quanto é o faturamento bruto anual.<sup>5</sup> O quadro 3 apresenta quais são os critérios para enquadrar as micro e empresas de pequeno porte.

**Quadro 3** - Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas - Lei Complementar.

<b>PORTE</b>	<b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL</b>
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 até 4.800.000,00

Fonte: Lei complementar nº 123 de 14/12/2006 (valores dos limites fixados nos I e II do art. 3º).

Para a classificação de pequenas empresas o SEBRAE, sugere um critério que leve em consideração o número de empregados que a empresa possui, conforme exposto no quadro 4<sup>6</sup>.

**Quadro 4** - Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresa SEBRAE.

<b>PORTE</b>	<b>COMERCIO E SERVIÇOS</b>	<b>INDÚSTRIA</b>
Microempresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte adaptada: SEBRAE.

A Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984<sup>7</sup>, Estatuto da Microempresa, legitimou a classificação e enquadramento como microempresa, contudo a classificação da empresa de pequeno porte teve sua criação legitimada mais tarde, pela Lei nº 8.864 de 28 de março de 1994<sup>8</sup>, Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

<sup>5</sup>Fonte: Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm/Acesso em:16/06/2018](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm/Acesso em:16/06/2018).

<sup>6</sup>Fonte: Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf/Acesso em:18/06/2018](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf/Acesso em:18/06/2018).

<sup>7</sup>Fonte: Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7256-27-novembro-1984-368057-publicacaooriginal-1-pl.html/Acesso em 20/06/2018>.

<sup>8</sup>Fonte: Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1994/lei-8864-28-marco-1994-349773-norma-pl.html/Acesso em:19/06/2018>.

De acordo com Junior (2017), ao longo dos anos foram criadas iniciativas de grande importância que procuraram favorecer a existência e o funcionamento das Micro e Empresas de Pequeno Porte. Uma delas é a Lei nº 9.317, na qual foi criado um sistema regime de recolhimento de impostos e contribuições federais, para a micro e empresas de pequeno porte chamado Simples Nacional. Outra iniciativa destacada é a Lei nº 9.841, que revoga a Lei 7256/1984 e cria o Estatuto e Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. E a lei a mais recente é a Lei Complementar nº 155 de 2016 que tem como objetivo ampliar o teto do Simples Nacional, ampliar a parcela de débitos das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e aprofundar em avanços com o investidor anjo.

Podemos perceber que as leis mencionadas acima têm como finalidade facilitar o desenvolvimento e o crescimento das Microempresas e a Empresas de Pequeno Porte, portanto, o fortalecimento deste segmento contribui para o processo de desenvolvimento econômico e social do País.

### 3. METODOLOGIA

Com a finalidade de realizar o presente estudo foi necessário a realização de várias pesquisas. E, ainda definir as mesmas, quanto abordagem, natureza e procedimentos para começar a realização do estudo em questão.

Dessa forma, a primeira definição a ser feita é quanto à abordagem da pesquisa. Esta se trata de uma pesquisa qualitativa, que tem como objetivo e investigação e a compreensão de episódios por meio de coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais. Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) denotam que:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Agora, quanto à natureza da pesquisa, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Gerhardt e Silveira (2009, p. 35)”. Por fim, que nos diz respeito aos procedimentos, utilizou-se três tipos: a pesquisa bibliográfica e, posteriormente, a pesquisa participante junto ao estudo de caso.

No que tange a pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p. 32) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 37), salientam que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Dessa forma, o referencial teórico do presente estudo procurou abordar primeiramente o conceito de administração financeira, assim como a importância do papel do administrador financeiro dentro da empresa. Em seguida, procurou-se

apresentar ao leitor o conceito do capital de giro, juntamente com os conceitos de ciclo operacional, econômico e financeiro e quais as variáveis que podem afetar a necessidade da capital de giro. Posteriormente, foi exposto o que é e qual a importância de um fluxo de caixa dentro de uma empresa, bem como a definição do fluxo de caixa realizado e projetado, além de apontar a importância de confrontá-los. E, por fim, foi apresentado a definição do tamanho das empresas classificadas em microempresa e empresa de pequeno porte, como também a importância que essas empresas representam para o mercado brasileiro.

Depois da compreensão dos conceitos apresentados no referencial teórico, seguidamente foi realizado a pesquisa participante e o estudo de caso. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa participante refere-se ao pesquisador se envolver e se identificar com as pessoas pesquisadas. E, como enfatiza Fonseca (2002, p.33) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 39):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Para o presente estudo, foi realizado uma pesquisa participante, na qual pôde contar com uma participante da pesquisa na qual, possui um cargo de confiança dentro da empresa, que facilitou ao acesso de todas informações da organização permitindo a coleta e a identificação dos dados necessários.

Assim sendo, antes de tudo, foi elaborado um diagnóstico inicial da empresa com o objetivo de conhecer as práticas administrativas e financeiras que a mesma utiliza, como também verificar suas falhas para, posteriormente, identificar as melhores práticas e soluções para a suas falhas. Em seguida, partiu-se para a empresa e a implementação dos mesmos. O primeiro ato realizado foi o levantamento dos dados das receitas e despesas que a obteve no período de análise. Depois, foi evidenciado que o plano de contas que empresa possuía era ineficiente para lançamentos das receitas e despesas, que por sua vez, prejudicava sua análise

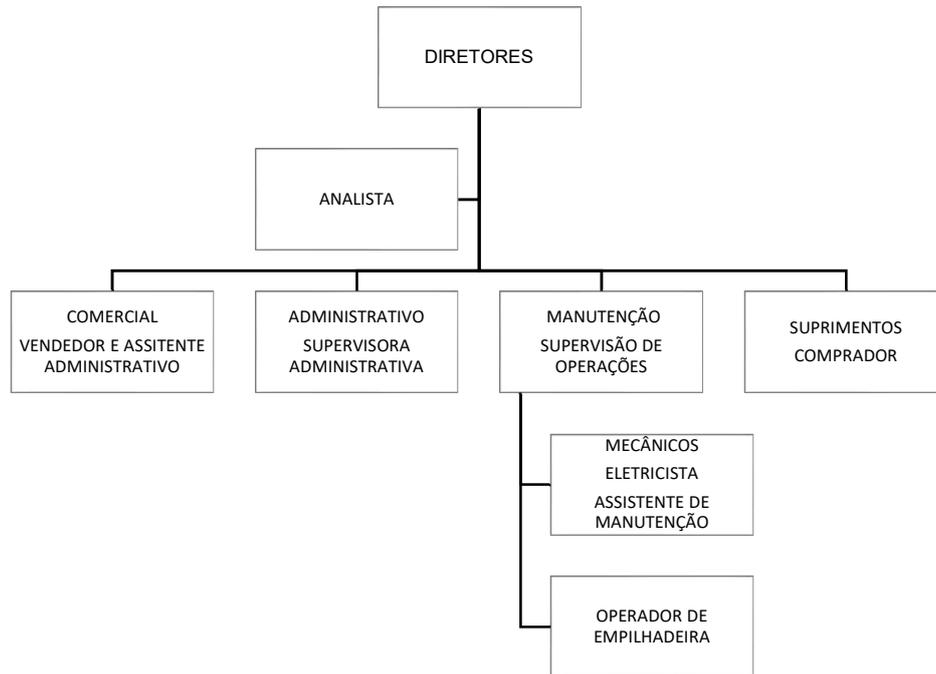
financeira. Diante do exposto, foi elaborado um plano de contas que permitisse uma melhor análise, em primeiro momento. Depois de elaborado o plano de contas, os dados financeiros coletados do período de análise, foram analisados e lançados nos fluxos de caixas projetados simulando diferentes cenários apresentados no presente estudo. Após a elaboração dos fluxos de caixa projetados será possível aos sócios-proprietários uma melhor análise sobre a empresa, e quais medidas devem tomar para obter bons resultados para o seu negócio.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Histórico da Empresa**

Criada no ano de 2007 e situada na cidade de Juiz de Fora/MG, a empresa a ser estudada é especializada no setor de movimentação de materiais. Ao longo desses anos ela se qualificou na locação, manutenção, treinamento e venda de peças para o setor logístico. A empresa em questão, atualmente possui treze funcionários e além dos sócios-proprietários (que trabalham na empresa), a empresa possui em seu quadro de funcionários os cargos: de supervisora administrativa, (responsável pela administração geral que envolve o faturamento, departamento fiscal, departamento pessoal e financeiro da empresa); de analista administrativo (responsável em auxiliar o setor de compra/vendas durante ao processo de compra e precificação dos produtos, como também elaborar relatórios para os sócios-proprietários indicando como estão os custos da empresa e se as metas estipuladas pelas empresas estão sendo alcançadas); vendedor técnico (responsável pelas compras e vendas de peças para o setor logístico); assistente administrativo (responsável pela captação de novos clientes, desenvolvimento de folders para divulgação da empresa e contato com os clientes após a realização de um serviço ou compra de peças); supervisor de operações (responsável por delegar e coordenar os mecânicos, eletricista, assistente de manutenção e operador de empilhadeira para executar os serviços contratados pelos clientes) e o comprador (responsável pelas compras de suprimentos, o que envolve compra de ferramentas para manutenção, de EPI, uniformes, sendo responsável ainda pelos transportes das mercadorias vendidas ou compradas realizadas dentro da cidade e o controle do estoque). E, apesar de ainda não possuir um organograma estruturado, ele já foi proposto pela autora deste trabalho e pode ser visto, atualmente da seguinte maneira:

**Figura 3** - Organograma de cargos e funções observado na empresa X.



Fonte: Elaborado pela autora.

Consoante já citado anteriormente na metodologia, foi realizada uma análise da empresa escolhida como objeto de estudo deste trabalho. Ela foi elaborada pela própria autora deste estudo, a qual fez parte da organização durante sua elaboração ocupando o cargo de supervisora administrativa.

Com o objetivo de obter uma melhor compreensão da atual realidade da empresa estudada, a autora aborda no referencial teórico um conjunto de procedimentos administrativos e financeiros, tais como administração de capital de giro, ciclos da empresa, fluxo de caixa, entre outros.

Tendo em vista, que os procedimentos administrativos e financeiros apresentados no referencial teórico são essenciais para um planejamento financeiro eficiente, espera-se que uma empresa que atua no mercado há 11 anos pratique esses procedimentos. No entanto, ao analisar a empresa, foi possível perceber que esses procedimentos são praticamente inexistentes para a tomada de decisão financeira.

Sendo assim, é uma empresa que não possui uma cultura de planejamento financeiro, haja vista que seu foco é basicamente na operação, e a importância dada a esta fase é tão intensa que o tempo para traçar planos é insuficiente, sendo o planejamento, portanto, abordado sem a devida prioridade.

Além disso, suas decisões financeiras são centralizadas, atropeladas e imediatistas, que acabam apenas resolvendo o problema naquele momento, não tendo um plano de ação para imprevistos que possam acontecer futuramente.

A empresa é constituída por três sócios, sendo que o primeiro é responsável pela administração financeira e operacional, o mesmo tem sua formação em técnico em contabilidade e possui experiência de supervisor e gestor em outras empresas. Já o segundo sócio é responsável pelo setor comercial, sua formação profissional é de técnico em segurança do trabalho (o mesmo possui experiência de supervisor em outras empresas). Agora, o terceiro sócio responsável pelo setor de suprimentos da empresa, possui somente experiência como vendedor.

Apesar dos sócios, não possuem formação na área de gestão financeira, eles estão sempre se atualizando sobre o mercado, abertos a novidades e a sugestões para se manterem competitivos. Atualmente a empresa contratou uma consultoria para estruturar todas as áreas da organização com objetivo de maximizar a lucratividade do seu negócio.

Sobre o cenário organizacional, a empresa diariamente realiza os pagamentos de suas obrigações e fatura para muitos clientes. É uma atividade que se tornou rotineira e automatizada. O objetivo é garantir a quitação de todas as obrigações e assegurar que todas as notas fiscais e cobranças sejam faturadas e recebidas corretamente. O funcionário desse setor já faz isso tão repetidas vezes e está tão concentrado em fazê-las sem erros (inclusive os sócios-proprietários) que parar para avaliar os números e se algo pode ser corrigido e melhorado é algo inaceitável, dado que colocaria em risco a produtividade. E muito embora os sócios-proprietários estejam na empresa diariamente para gerenciar, também dão mais atenção para a operação que para a gestão, assim, a análise e o planejamento financeiro acabam ficando no esquecimento. E o pensamento que predomina dentro da empresa é: “O importante é sobreviver”.

Ademais, foi notado que na empresa não há organização, não existe previsão de recebimentos e muitos menos das despesas. Seu controle financeiro, é realizado exclusivamente pelo Excel e o fluxo de caixa possui um plano de conta simplificado, o que acaba dificultando a organização dos dados financeiros produzidos no que tange a verificação da análise de seu negócio. Dessa forma, foi possível perceber que a empresa carece de análises de ordem financeira, mercadológica, de seus clientes,

procedimentos, entre outras. Observa-se que tudo é decidido com base na experiência e conhecimento dos sócios-proprietários. Tal situação pode ser exemplificada pelo aumento das metas de vendas e de novas despesas, sem que se tenha a certeza de que empresa se manterá com tais metas e/ou com tais despesas.

Devido à ausência da cultura de planejamento financeiro, a empresa não possui um orçamento de caixa que auxilie o responsável financeiro para um planejamento eficiente, o que, por conseguinte, gera escassez de caixa em determinados períodos que acaba não suprimindo a operação do dia a dia da empresa.

Dessa maneira, a autora deste estudo propõe um planejamento financeiro de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis como a implantação de um fluxo de caixa projetado, dado que o planejamento financeiro se resume em uma projeção de entradas e saídas de dinheiro para determinado intervalo de tempo, análise do cenário projetado e de metas definidas com base nesses dados. E umas das vantagens que o planejamento financeiro proporciona ao responsável financeiro é a compreensão da relação de todas as movimentações financeiras, tanto receitas, quanto despesas, que a empresa pode produzir em determinado período de tempo.

Dessa forma, o fluxo de caixa projetado é uma ferramenta fundamental que possibilita ao responsável financeiro identificar possíveis situações de ameaças ou erros que possam, por ventura, prejudicar a saúde financeira da empresa. Com os dados do fluxo de caixa projetado em mãos, o responsável financeiro pode se adiantar e tomar providências essenciais para evitar problemas futuros.

Além de utilizar o fluxo projetado, autora propõe que esse fluxo de caixa projetado seja monitorado e comparado mensalmente com fluxo de caixa realizado da empresa, identificando suas diferenças e particularidades a fim de corrigir e conseguir bons resultados para a empresa.

## **4.2 Análise de estudo de caso**

Diante do exposto no tópico acima, apresenta-se a seguir na tabela 1 os dados obtidos mediante a observação de análise bibliográfica referentes ao período de setembro de 2017 a agosto de 2018, os quais servirão de base para projeção do fluxo de caixa do período de setembro de 2018 a agosto de 2019.

A escolha deste período de projeção foi realizada com foco de planejar e controlar toda a movimentação financeira tanto das entradas, quanto das saídas de

recursos, identificando as possíveis faltas ou sobras de dinheiro no caixa no período de setembro de 2018 a agosto de 2019, após a conclusão do estudo.

No entanto os dados observados no período de setembro de 2017 a agosto de 2018 não estavam organizados. Dessa forma, foi preciso a organização desses dados por parte da autora para construção desse histórico. Para organização desses dados a autora elaborou um plano de contas que subdivide em seis grupos: receitas, custos variáveis, despesas operacionais, despesas não operacionais e retiradas dos sócios. Esses mesmos grupos ainda foram subdivididos em subcontas com a objetivo de detalhar e padronizar os lançamentos das atividades e operações financeiras da empresa. Além disso, as entradas e saídas serão registradas em fluxo de caixa operacional para gestão financeira de curto prazo.

**Tabela 1 - Fluxo de Caixa de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.**

FLUXO DE CAIXA	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
SALDO INICIAL	R\$ 16.789,92	R\$ 13.651,23	R\$ 28.823,26	R\$ 11.416,30	R\$ 20.455,25	R\$ 1.169,85	R\$ 43.035,04	R\$ 57.404,80	R\$ 53.825,92	R\$ 60.423,66	R\$ 48.076,63	R\$ 36.105,32
RECEITAS	R\$ 184.180,15	R\$ 228.747,25	R\$ 206.945,57	R\$ 254.105,35	R\$ 441.861,79	R\$ 281.720,47	R\$ 246.151,62	R\$ 189.341,87	R\$ 211.415,51	R\$ 217.591,02	R\$ 225.797,88	R\$ 233.401,88
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 184.180,15	R\$ 228.747,25	R\$ 206.945,57	R\$ 254.105,35	R\$ 441.861,79	R\$ 281.720,47	R\$ 246.151,62	R\$ 189.341,87	R\$ 211.415,51	R\$ 217.591,02	R\$ 225.797,88	R\$ 233.401,88
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 62.434,40	R\$ 86.674,21	R\$ 82.746,00	R\$ 92.963,71	R\$ 114.075,50	R\$ 114.901,68	R\$ 120.835,99	R\$ 88.595,13	R\$ 87.175,67	R\$ 117.122,08	R\$ 119.987,37	R\$ 109.071,98
DESPESES OPERACIONAIS	R\$ 60.207,86	R\$ 62.984,45	R\$ 84.327,47	R\$ 82.072,92	R\$ 82.514,15	R\$ 69.513,62	R\$ 71.715,31	R\$ 61.211,95	R\$ 70.817,87	R\$ 63.155,61	R\$ 66.692,42	R\$ 70.980,55
DESPESES NÃO OPERACIONAIS	R\$ 54.575,15	R\$ 48.421,03	R\$ 43.906,43	R\$ 51.534,16	R\$ 249.199,49	R\$ 40.332,03	R\$ 24.927,40	R\$ 29.666,63	R\$ 32.518,09	R\$ 36.903,90	R\$ 36.418,47	R\$ 57.993,43
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 10.101,43	R\$ 15.495,53	R\$ 13.372,63	R\$ 18.495,61	R\$ 15.358,05	R\$ 15.107,95	R\$ 14.303,16	R\$ 13.447,04	R\$ 14.306,14	R\$ 12.756,46	R\$ 14.670,93	R\$ 14.904,70
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 187.318,84	R\$ 213.575,22	R\$ 224.352,53	R\$ 245.066,40	R\$ 461.147,19	R\$ 239.855,28	R\$ 231.781,86	R\$ 192.920,75	R\$ 204.817,77	R\$ 229.938,05	R\$ 237.769,19	R\$ 252.950,66
DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA	R\$ (3.138,69)	R\$ 15.172,03	R\$ (17.406,96)	R\$ 9.038,95	R\$ (19.285,40)	R\$ 41.865,19	R\$ 14.369,76	R\$ (3.578,88)	R\$ 6.597,74	R\$ (12.347,03)	R\$ (11.971,31)	R\$ (19.548,78)
SALDO FINAL	R\$ 13.651,23	R\$ 28.823,26	R\$ 11.416,30	R\$ 20.455,25	R\$ 1.169,85	R\$ 43.035,04	R\$ 57.404,80	R\$ 53.825,92	R\$ 60.423,66	R\$ 48.076,63	R\$ 36.105,32	R\$ 16.556,54

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 1 apresenta os valores mensais das entradas e saídas da empresa aqui analisada e que correspondem aos meses de setembro de 2017 a agosto de 2018, sendo que as entradas são compostas pelas receitas, e as saídas, pelos custos variáveis, pelas despesas operacionais, pelas despesas não operacionais e pelas retiradas de sócios. Após levantar os dados das entradas e saídas do fluxo de caixa do período apurado, foi possível identificar que a empresa apresentou valor de inadimplência de R\$ 21.506,00 e que seus saldos de caixa durante os meses só ficaram positivos devido ao fato da empresa ter deixado de pagar R\$ 118.170,41 relativos aos impostos e alguns empréstimos com a finalidade de geração de caixa e, que futuramente serão regularizados pela empresa.

No entanto o não pagamento ou atrasos dos impostos é uma estratégia arriscada para a empresa já que pode gerar consequências negativas. Uma das consequências seria a geração de multas e juros altíssimos, podendo ser responsabilizada por sonegação fiscal, como também exclusão do enquadramento tributário (Simples Nacional) e ser compelida a pagar um imposto mais caro caso perca o prazo do parcelamento do imposto. Além disso, a empresa pode perder linhas de créditos, não conseguir novos empréstimos, não participar de licitações públicas e ter seu nome incluído na lista dos inadimplentes.

A seguir as tabelas 2, 3, 4, 5, 6 apresentam os lançamentos das entradas e saídas estruturados com o plano de conta detalhado referente ao período de setembro de 2017 a agosto de 2018.

**Tabela 2 - Relatório de Receitas de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.**

RECEITAS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 48.595,62	R\$ 78.201,70	R\$ 44.249,30	R\$ 33.237,62	R\$ 48.552,76	R\$ 25.128,50	R\$ 36.714,89	R\$ 40.129,99	R\$ 34.929,48	R\$ 36.372,54	R\$ 52.887,74	R\$ 39.858,30
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ 12.287,30	R\$ 45.666,75	R\$ 49.645,72	R\$ 35.036,35	R\$ 20.470,49	R\$ 21.079,80	R\$ 26.574,15	R\$ 22.396,42	R\$ 30.472,18	R\$ 47.001,04
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 60.747,14	R\$ 80.883,40	R\$ 63.286,43	R\$ 63.588,92	R\$ 69.872,06	R\$ 69.262,56	R\$ 71.679,14	R\$ 50.258,57	R\$ 80.362,16	R\$ 58.491,70	R\$ 52.386,45	R\$ 81.323,00
LOCAÇÃO	R\$ 45.891,50	R\$ 56.679,22	R\$ 60.047,08	R\$ 105.050,72	R\$ 67.778,00	R\$ 141.912,34	R\$ 107.093,82	R\$ 66.245,33	R\$ 64.031,84	R\$ 63.449,36	R\$ 80.477,98	R\$ 61.453,01
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 24.450,50	R\$ -	R\$ 11.700,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.000,00	R\$ 6.980,00	R\$ -	R\$ 2.575,87	R\$ 3.096,00	R\$ 3.096,00	R\$ 3.096,00
TREINAMENTO	R\$ 175,00	R\$ -	R\$ 2.275,00	R\$ 1.298,08	R\$ 2.800,00	R\$ 167,54	R\$ -	R\$ 2.955,00	R\$ 30,00	R\$ 3.500,00	R\$ 6.477,49	R\$ 670,53
EMPRÉSTIMOS	R\$ 1.031,50	R\$ 9.769,75	R\$ 9.000,00	R\$ 2.050,00	R\$ 200.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 5.460,00	R\$ 804,50	R\$ -	R\$ -	R\$ -
RENDIMENTOS	R\$ 75,71	R\$ -	R\$ 887,28	R\$ 0,08	R\$ 0,07	R\$ -	R\$ 0,10	R\$ -	R\$ 0,01	R\$ -	R\$ 0,04	R\$ -
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO	R\$ -	R\$ 30.000,00	R\$ -	R\$ -								
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 3.213,18	R\$ 2.107,50	R\$ 285,00	R\$ -	R\$ -							
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 184.180,15</b>	<b>R\$ 228.747,25</b>	<b>R\$ 206.945,57</b>	<b>R\$ 254.105,35</b>	<b>R\$ 441.861,79</b>	<b>R\$ 281.720,47</b>	<b>R\$ 246.151,62</b>	<b>R\$ 189.341,87</b>	<b>R\$ 211.415,51</b>	<b>R\$ 217.591,02</b>	<b>R\$ 225.797,88</b>	<b>R\$ 233.401,88</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 2 demonstra as entradas correspondentes ao período de setembro de 2017 a agosto de 2018 em análise. Essas entradas são representadas pelas vendas de peças revenda, vendas de peças manutenção, prestação de serviço – manutenção, locação, comissões recebidas e treinamento. A análise dessas entradas possibilita aos sócios-proprietários avaliarem suas receitas de maneira que possam confrontar com as saídas, assim sendo capaz de identificar se haverá disponibilidade de caixa. Com o plano de conta detalhado é possível averiguar qual das receitas é mais rentável para a empresa. Já as tabelas 3, 4, 5 e 6 apresentam as saídas correspondentes ao período analisado de setembro de 2017 a agosto de 2018:

Tabela 3 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.

CUSTOS VARIÁVEIS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
COMISSÕES PAGAS	R\$ 4.025,00	R\$ 1.733,70	R\$ 9.735,89	R\$ -	R\$ 2.750,10	R\$ 2.500,70	R\$ 1.550,00	R\$ 1.826,14	R\$ 600,00	R\$ 2.917,02	R\$ 6.734,78	R\$ 1.400,00
FRETE	R\$ 3.438,97	R\$ 2.279,61	R\$ 7.583,40	R\$ 8.209,88	R\$ 5.030,33	R\$ 2.779,11	R\$ 7.603,97	R\$ 5.308,67	R\$ 3.003,89	R\$ 6.745,23	R\$ 5.879,97	R\$ 5.317,53
ICMS		R\$ 79,93	R\$ 198,28	R\$ 562,99	R\$ 86,94	R\$ 77,48	R\$ 579,28	R\$ 514,41	R\$ 76,80	R\$ 93,35	R\$ 30,42	R\$ 217,33
PEÇAS CONSUMO	R\$ 1.434,15	R\$ 13.020,01	R\$ 13.339,15	R\$ 11.098,54	R\$ 16.882,19	R\$ 14.117,13	R\$ 8.942,05	R\$ 9.661,17	R\$ 6.825,28	R\$ 6.341,11	R\$ 8.074,35	R\$ 2.442,47
PEÇAS REVENDA	R\$ 32.938,62	R\$ 37.515,31	R\$ 42.154,65	R\$ 51.118,60	R\$ 57.907,44	R\$ 39.590,31	R\$ 49.170,25	R\$ 39.377,39	R\$ 26.604,78	R\$ 39.324,41	R\$ 47.479,31	R\$ 71.299,83
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 3.434,56	R\$ 8.532,39	R\$ 3.648,20	R\$ 9.338,07	R\$ 6.177,28	R\$ 5.752,00	R\$ 3.641,00	R\$ 5.122,39	R\$ 7.107,49	R\$ 5.592,42	R\$ 4.416,00	R\$ 5.250,91
SIMPLES				R\$ 1.728,14					R\$ 129,41	R\$ 540,08	R\$ 510,69	
SUBLOCAÇÃO	R\$ 17.163,10	R\$ 23.513,26	R\$ 6.086,43	R\$ 10.907,49	R\$ 25.241,22	R\$ 50.084,95	R\$ 49.349,44	R\$ 26.784,96	R\$ 42.828,02	R\$ 55.568,46	R\$ 46.861,85	R\$ 23.143,91
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 62.434,40</b>	<b>R\$ 86.674,21</b>	<b>R\$ 82.746,00</b>	<b>R\$ 92.963,71</b>	<b>R\$ 114.075,50</b>	<b>R\$ 114.901,68</b>	<b>R\$ 120.835,99</b>	<b>R\$ 88.595,13</b>	<b>R\$ 87.175,67</b>	<b>R\$ 117.122,08</b>	<b>R\$ 119.987,37</b>	<b>R\$ 109.071,98</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 3 denota os custos variáveis que são representados pelas saídas de comissões pagas, frete, serviços de terceiros, peças revenda, entre outros. Essas saídas são diretamente influenciadas pela receita, pois quanto maior a receita, maior o custo variável.

**Tabela 4 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
ÁGUA	R\$ 520,14	R\$ 623,71	R\$ 734,95		R\$ 779,18	R\$ 1.058,26	R\$ 558,38		R\$ 1.173,75	R\$ 577,68	R\$ 640,02	
ALIMENTAÇÃO	R\$ 1.724,29	R\$ 6.209,13	R\$ 3.669,98	R\$ 3.310,35	R\$ 3.890,87	R\$ 3.701,68	R\$ 4.161,03	R\$ 3.313,80	R\$ 4.236,46	R\$ 3.493,00	R\$ 3.670,80	R\$ 4.847,96
ALUGUEL	R\$ 2.850,00	R\$ 3.800,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.850,00	R\$ 2.850,00	R\$ 2.850,00	R\$ 2.850,00					
CELULAR		R\$ 1.017,70	R\$ 247,82	R\$ 479,05	R\$ 707,24	R\$ 251,63	R\$ 703,14	R\$ 472,34	R\$ 472,26	R\$ 500,60	R\$ 492,43	R\$ 492,11
COMBUSTÍVEL	R\$ 7.442,89	R\$ 8.457,18	R\$ 9.367,26	R\$ 8.207,32	R\$ 7.478,71	R\$ 7.864,40	R\$ 6.893,92	R\$ 10.013,66	R\$ 12.485,28	R\$ 7.658,33	R\$ 9.581,52	R\$ 9.192,92
CONTABILIDADE	R\$ 1.405,50		R\$ 2.811,00	R\$ 1.405,50	R\$ 2.811,00	R\$ 4.286,77	R\$ 1.475,77	R\$ 2.075,75	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 2.085,77	R\$ 1.475,77
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 137,41	R\$ 137,41	R\$ 130,56	R\$ 130,56	R\$ 345,59	R\$ 119,68	R\$ 97,92	R\$ 623,26	R\$ 223,20	R\$ 130,56		
DIVERSOS	R\$ 4.353,78	R\$ 4.861,92	R\$ 6.866,42	R\$ 6.922,93	R\$ 7.140,47	R\$ 5.143,19	R\$ 5.618,18	R\$ 6.442,60	R\$ 7.438,75	R\$ 7.803,93	R\$ 6.558,25	R\$ 6.449,93
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 470,98	R\$ 441,84	R\$ 585,94	R\$ 732,98	R\$ 790,19	R\$ 543,68	R\$ 1.293,99	R\$ 701,54	R\$ 599,69		R\$ 1.028,51	
FGTS	R\$ 2.404,27		R\$ 5.236,20	R\$ 1.734,51	R\$ 7.859,80	R\$ 1.969,65	R\$ 3.720,72	R\$ 2.250,07	R\$ 2.125,58	R\$ 2.232,88	R\$ 2.224,38	R\$ 2.640,77
FINANCEIRAS	R\$ 3.874,79	R\$ 5.456,31	R\$ 2.443,02	R\$ 2.170,26	R\$ 2.361,92	R\$ 3.417,55	R\$ 1.616,06	R\$ 2.375,92	R\$ 1.437,70	R\$ 1.150,80	R\$ 1.392,84	R\$ 1.151,10
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 28.379,34	R\$ 28.006,92	R\$ 39.694,57	R\$ 41.746,13	R\$ 29.442,79	R\$ 25.791,85	R\$ 26.084,77	R\$ 22.013,93	R\$ 25.744,67	R\$ 26.528,68	R\$ 26.909,89	R\$ 26.075,13
GPS							R\$ 104,94	R\$ 433,87	R\$ 502,35	R\$ 540,73	R\$ 2.737,73	
IPTU						R\$ 1.367,14	R\$ 121,86					
IRRF	R\$ 223,55	R\$ 287,95	R\$ 225,84	R\$ 344,97	R\$ 434,32	R\$ 256,59	R\$ 388,36	R\$ 104,93	R\$ 171,04	R\$ 167,23	R\$ 172,48	R\$ 146,41
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.368,01	R\$ 3.284,11	R\$ 4.249,05	R\$ 2.157,59	R\$ 6.239,23	R\$ 5.002,85	R\$ 3.402,86	R\$ 4.983,02	R\$ 6.785,00	R\$ 4.549,11	R\$ 3.259,75	R\$ 2.622,48
PCMSO/PPRA		R\$ 281,68	R\$ 91,70		R\$ 993,61	R\$ 303,56	R\$ 168,86	R\$ 309,37	R\$ 250,43	R\$ 356,42	R\$ 219,27	R\$ 348,18
SISTEMA ERP	R\$ 277,70	R\$ 434,50	R\$ 432,70	R\$ 443,36	R\$ 437,89	R\$ 448,73	R\$ 448,73	R\$ 454,59				
TELEFONE FIXO	R\$ 557,57	R\$ 522,89	R\$ 493,96	R\$ 524,06	R\$ 493,96	R\$ 524,06	R\$ 443,21	R\$ 514,81	R\$ 541,75	R\$ 518,86	R\$ 546,80	R\$ 532,68
UNIFORMES E EPI	R\$ 517,68		R\$ 219,79	R\$ 362,68	R\$ 106,10	R\$ 265,90	R\$ 159,00	R\$ 654,60	R\$ 409,51	R\$ 832,47	R\$ 553,80	R\$ 130,60
VALE TRANSPORTE	R\$ 655,50	R\$ 468,00	R\$ 1.049,84	R\$ 473,46	R\$ 854,26	R\$ 1.291,92	R\$ 1.367,40	R\$ 1.585,12	R\$ 1.365,80	R\$ 1.215,60	R\$ 1.319,45	R\$ 1.691,60
TRCT/FÉRIA/GRRF	R\$ 1.044,46		R\$ 2.614,61	R\$ 8.242,87	R\$ 6.657,21	R\$ 3.068,76	R\$ 9.102,24		R\$ 966,96	R\$ 1.000,00		R\$ 9.878,32
OUTROS			R\$ 467,26									
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 60.207,86</b>	<b>R\$ 62.984,45</b>	<b>R\$ 84.327,47</b>	<b>R\$ 82.072,92</b>	<b>R\$ 82.514,15</b>	<b>R\$ 69.513,62</b>	<b>R\$ 71.715,31</b>	<b>R\$ 61.211,95</b>	<b>R\$ 70.817,87</b>	<b>R\$ 63.155,61</b>	<b>R\$ 66.692,42</b>	<b>R\$ 70.980,55</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 4 demonstra as despesas operacionais em que são representadas pelas saídas como: aluguel, energia elétrica, folha de pagamento, FGTS, entre outros. A despesas operacionais são aquelas despesas necessárias para a atividade e manutenção do negócio.

**Tabela 5 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
EMPÉSTIMOS	R\$ 26.182,73	R\$ 26.826,36	R\$ 15.333,17	R\$ 20.495,03	R\$ 224.434,62	R\$ 19.710,68	R\$ 7.881,39	R\$ 16.212,15	R\$ 21.365,58	R\$ 18.502,73	R\$ 18.708,78	R\$ 29.626,14
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 7.128,06	R\$ 6.872,01	R\$ 7.124,92	R\$ 7.141,12	R\$ 10.366,68	R\$ 1.621,83	R\$ 2.167,88	R\$ 1.484,30	R\$ 374,13	R\$ 449,59	R\$ 750,93	R\$ 1.029,50
PARC. DÍVIDAS	R\$ 4.823,26	R\$ 456,88	R\$ 4.880,68	R\$ 5.767,78	R\$ 4.931,16	R\$ 4.912,94	R\$ 4.562,83	R\$ 4.859,08	R\$ -	R\$ 5.664,75	R\$ 5.617,69	R\$ 17.717,64
PUBLICIDADE	R\$ 1.267,00	R\$ 585,00	R\$ 491,00	R\$ 1.247,00	R\$ 785,00	R\$ 1.575,00	R\$ 2.135,00	R\$ 1.575,00	R\$ 1.545,36	R\$ 2.935,00	R\$ 1.935,00	R\$ 2.422,00
CONSULTORIA	R\$ 2.674,00	R\$ 800,00	R\$ 3.748,00	R\$ 4.548,00	R\$ 4.548,00	R\$ 8.363,84	R\$ 5.415,84		R\$ 4.615,14	R\$ 5.415,84	R\$ 4.615,84	R\$ 4.615,14
EQUIPAMENTOS	R\$ 10.534,14	R\$ 10.530,42	R\$ 10.545,30	R\$ 10.551,87	R\$ 2.005,67	R\$ 2.019,38	R\$ 2.015,83	R\$ 2.036,04	R\$ 2.037,07	R\$ 2.045,18	R\$ 2.045,43	R\$ 2.055,93
OUTROS	R\$ 1.965,96	R\$ 2.350,36	R\$ 1.783,36	R\$ 1.783,36	R\$ 2.128,36	R\$ 2.128,36	R\$ 748,63	R\$ 3.500,06	R\$ 2.580,81	R\$ 1.890,81	R\$ 2.744,80	R\$ 527,08
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 54.575,15</b>	<b>R\$ 48.421,03</b>	<b>R\$ 43.906,43</b>	<b>R\$ 51.534,16</b>	<b>R\$ 249.199,49</b>	<b>R\$ 40.332,03</b>	<b>R\$ 24.927,40</b>	<b>R\$ 29.666,63</b>	<b>R\$ 32.518,09</b>	<b>R\$ 36.903,90</b>	<b>R\$ 36.418,47</b>	<b>R\$ 57.993,43</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 5 ressalta que as despesas não operacionais tratam-se de transações não ligadas a atividade principal da empresa, que em determinado período foram necessárias para fortalecer e manter a atividade principal. Essas saídas compostas pelos empréstimos, juros de antecipação, equipamentos, entre outros.

**Tabela 6** - Relatório de Retiradas de Sócios de Setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/17	out/17	nov/17	dez/17	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18
PRÓ-LABORE	R\$ 10.101,43	R\$ 15.495,53	R\$ 13.372,63	R\$ 18.495,61	R\$ 15.358,05	R\$ 15.107,95	R\$ 14.303,16	R\$ 13.447,04	R\$ 14.306,14	R\$ 12.756,46	R\$ 14.670,93	R\$ 14.904,70
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
TOTAL	R\$ 10.101,43	R\$ 15.495,53	R\$ 13.372,63	R\$ 18.495,61	R\$ 15.358,05	R\$ 15.107,95	R\$ 14.303,16	R\$ 13.447,04	R\$ 14.306,14	R\$ 12.756,46	R\$ 14.670,93	R\$ 14.904,70

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela 6 ressalta as retiradas financeiras efetivadas pelos sócios, que corresponde a remuneração do trabalho dos sócios-proprietários.

#### 4.2.1 Resultados Obtidos

Antes de projetar o fluxo de caixa correspondente ao período de setembro de 2018 a agosto de 2019, a autora deste estudo levantou todas as entradas e saídas que envolvem o funcionamento da empresa. Após o levantamento desses dados, foi elaborado um fluxo de caixa realista que servirá de base para elaboração de fluxo de caixa com cenários otimistas 1, 2 e 3 e um pessimista de acordo com as metas propostas pela empresa em estudo. Para os lançamentos dos valores tanto na entrada quanto saída, a autora calculou a média dos últimos 12 meses, 06 meses e 03 meses. Abaixo seguem as tabelas 7, 8, 9, 10 e 11 com as médias calculadas referentes às entradas e saídas:

**Tabela 7 - Relatório de Médias das Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

RECEITAS	MÉDIA 12 MESES	MÉDIA 06 MESES	MÉDIA 03 MESES
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 43.238,20	R\$ 40.148,82	R\$ 43.039,53
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 25.885,85	R\$ 27.999,01	R\$ 33.289,88
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 66.845,13	R\$ 65.750,17	R\$ 64.067,05
LOCAÇÃO	R\$ 76.675,85	R\$ 73.791,89	R\$ 68.460,12
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 4.749,53	R\$ 3.140,65	R\$ 3.096,00
TREINAMENTO	R\$ 1.695,72	R\$ 2.272,17	R\$ 3.549,34
EMPRÉSTIMOS	R\$ 19.426,31	R\$ 1.044,08	R\$ -
RENDIMENTOS	R\$ 80,27	R\$ 0,03	R\$ 0,01
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 2.341,50	R\$ 1.469,81	R\$ 95,00
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>R\$ 243.438,36</b>	<b>R\$ 220.616,63</b>	<b>R\$ 225.596,93</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 8** - Relatório de Médias dos Custos Variáveis de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.

<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>MÉDIA 12 MESES</b>		<b>MÉDIA 06 MESES</b>		<b>MÉDIA 03 MESES</b>	
COMISSÕES PAGAS	R\$	2.981,11	R\$	2.504,66	R\$	3.683,93
FRETE	R\$	5.265,05	R\$	5.643,21	R\$	5.980,91
ICMS	R\$	228,84	R\$	251,93	R\$	113,70
PEÇAS CONSUMO	R\$	9.348,13	R\$	7.047,74	R\$	5.619,31
PEÇAS REVENDA	R\$	44.540,08	R\$	45.542,66	R\$	52.701,18
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$	5.667,73	R\$	5.188,37	R\$	5.086,44
SIMPLES	R\$	727,08	R\$	393,39	R\$	525,39
SUBLOCAÇÃO	R\$	31.461,09	R\$	40.756,11	R\$	41.858,07
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>99.715,31</b>	<b>R\$</b>	<b>107.131,37</b>	<b>R\$</b>	<b>115.393,81</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 9 - Relatório de Médias das Despesas Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.**

DESPESAS OPERACIONAIS	MÉDIA 12 MESES		MÉDIA 06 MESES		MÉDIA 03 MESES	
ÁGUA	R\$	740,67	R\$	737,46	R\$	608,85
ALIMENTAÇÃO	R\$	3.852,45	R\$	3.953,84	R\$	4.003,92
ALUGUEL	R\$	2.850,00	R\$	2.850,00	R\$	2.850,00
CELULAR	R\$	530,57	R\$	522,15	R\$	495,05
COMBUSTÍVEL	R\$	8.720,28	R\$	9.304,27	R\$	8.810,92
CONTABILIDADE	R\$	1.912,08	R\$	1.385,51	R\$	1.387,18
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$	207,62	R\$	268,74	R\$	130,56
DIVERSOS	R\$	6.283,36	R\$	6.718,61	R\$	6.937,37
ENERGIA ELÉTRICA	R\$	718,93	R\$	905,93	R\$	1.028,51
FGTS	R\$	3.127,17	R\$	2.532,40	R\$	2.366,01
FINANCEIRAS	R\$	2.404,02	R\$	1.520,74	R\$	1.231,58
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$	28.868,22	R\$	25.559,51	R\$	26.504,57
GPS	R\$	863,92	R\$	863,92	R\$	1.639,23
IPTU	R\$	744,50	R\$	121,86		
IRRF	R\$	243,64	R\$	191,74	R\$	162,04
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$	4.158,59	R\$	4.267,04	R\$	3.477,11
PCMSO/PPRA	R\$	332,31	R\$	275,42	R\$	307,96
SISTEMA ERP	R\$	374,08	R\$	444,33	R\$	450,68
TELEFONE FIXO	R\$	517,88	R\$	516,35	R\$	532,78
UNIFORMES E EPI	R\$	382,92	R\$	456,66	R\$	505,62
VALE TRANSPORTE	R\$	1.111,48	R\$	1.424,13	R\$	1.408,88
TRCT/FÉRIA/GRRF	R\$	4.730,60	R\$	5.236,88	R\$	5.439,16
OUTROS						
MÉDIA TOTAL	R\$	70.516,18	R\$	67.428,95	R\$	66.942,86

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 10** - Relatório de Médias das Despesas Não Operacionais de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	MÉDIA 12 MESES	MÉDIA 06 MESES	MÉDIA 03 MESES
EMPRÉSTIMOS	R\$ 37.106,61	R\$ 18.716,13	R\$ 22.279,22
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 3.875,91	R\$ 1.042,72	R\$ 743,34
PARC. DÍVIDAS	R\$ 5.349,56	R\$ 6.403,67	R\$ 9.666,69
PUBLICIDADE	R\$ 1.541,45	R\$ 2.091,23	R\$ 2.430,67
CONSULTORIA	R\$ 4.487,24	R\$ 4.935,56	R\$ 4.882,27
EQUIPAMENTOS	R\$ 4.868,52	R\$ 2.039,25	R\$ 2.048,85
OUTROS	R\$ 2.011,00	R\$ 1.998,70	R\$ 1.720,90
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>R\$ 58.866,35</b>	<b>R\$ 36.404,65</b>	<b>R\$ 43.771,93</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 11** - Relatório de Médias das Retiradas de Sócios de setembro de 2017 a agosto de 2018 da empresa X.

RETIRADAS DE SÓCIOS	MÉDIA 12 MESES	MÉDIA 06 MESES	MÉDIA 03 MESES
PRÓ-LABORE	R\$ 14.359,97	R\$ 14.064,74	R\$ 14.110,70
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS			
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>R\$ 14.359,97</b>	<b>R\$ 14.064,74</b>	<b>R\$ 14.110,70</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Com o propósito de projetar o fluxo de caixa realista, foi necessário analisar de maneira pontual todas as entradas e saídas utilizando as médias calculadas conforme destacado acima. Os lançamentos das entradas e saídas poderiam ser valores com médias de 12 meses, 06 meses ou 03 meses. A escolha da média a ser utilizada se baseou no histórico e contexto em que empresa encontra-se inserida atualmente. Para exemplificar, nas despesas de aluguel foi utilizada a média de 12 meses, visto que o valor do aluguel é fixo. Já as despesas de juros de antecipação para seu lançamento foram utilizadas a média de 06 meses, já que empresa está passando por uma reestruturação e renegociando seus empréstimos com objetivo de reduzir os juros. A seguir a tabela 12 com fluxo de caixa realista:

**Tabela 12 - Fluxo de Caixa Cenário Realista referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

FLUXO DE CAIXA	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
SALDO INICIAL	R\$ 16.556,54	R\$ 7.107,63	R\$ 10.578,80	-R\$ 806,13	-R\$ 2.588,56	R\$ 7.481,04	R\$ 17.610,64	R\$ 29.978,38	R\$ 42.936,12	R\$ 55.416,86	R\$ 66.997,60	R\$ 82.078,34
RECEITAS	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07	R\$ 221.912,07
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 109.736,92	R\$ 92.672,97	R\$ 98.002,97	R\$ 90.874,15								
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 66.814,55	R\$ 71.106,94	R\$ 83.304,71	R\$ 81.104,71	R\$ 69.252,69	R\$ 69.192,69	R\$ 69.414,55	R\$ 69.414,55	R\$ 69.414,55	R\$ 70.314,55	R\$ 66.814,55	R\$ 66.814,55
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 41.100,06	R\$ 40.951,54	R\$ 38.279,87	R\$ 38.006,18	R\$ 38.006,18	R\$ 38.006,18	R\$ 35.546,18	R\$ 34.956,18				
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 13.709,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 231.360,98</b>	<b>R\$ 218.440,90</b>	<b>R\$ 233.297,00</b>	<b>R\$ 223.694,49</b>	<b>R\$ 211.842,47</b>	<b>R\$ 211.782,47</b>	<b>R\$ 209.544,33</b>	<b>R\$ 208.954,33</b>	<b>R\$ 209.431,33</b>	<b>R\$ 210.331,33</b>	<b>R\$ 206.831,33</b>	<b>R\$ 206.831,33</b>
<b>DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA</b>	<b>R\$ (9.448,91)</b>	<b>R\$ 3.471,17</b>	<b>R\$ (11.384,94)</b>	<b>R\$ (1.782,43)</b>	<b>R\$ 10.069,60</b>	<b>R\$ 10.129,60</b>	<b>R\$ 12.367,74</b>	<b>R\$ 12.957,74</b>	<b>R\$ 12.480,74</b>	<b>R\$ 11.580,74</b>	<b>R\$ 15.080,74</b>	<b>R\$ 15.080,74</b>
SALDO FINAL	R\$ 7.107,63	R\$ 10.578,80	-R\$ 806,13	-R\$ 2.588,56	R\$ 7.481,04	R\$ 17.610,64	R\$ 29.978,38	R\$ 42.936,12	R\$ 55.416,86	R\$ 66.997,60	R\$ 82.078,34	R\$ 97.159,08

Fonte: Elaborado pela Autora.

A projeção do fluxo de caixa realista possibilita identificar se haverá escassez ou excesso de dinheiro no caixa. Ao analisar o fluxo de caixa realista de setembro de 2018 a agosto 2019, é possível perceber que a empresa passará por dificuldades financeiras, somente no mês novembro e dezembro de 2018 obtendo um saldo negativo de R\$ 806,13 e R\$ 2.588,56 respectivamente. É importante de destacar que além desses saldos negativos, os meses de setembro, novembro e dezembro de 2018 não geraram caixas suficientes para manter o próprio mês, conseqüentemente contribuindo para os saldos de negativos nos meses mencionados anteriormente. Dessa forma, para empresa sanar todas as suas obrigações, é necessário um saldo inicial de R\$ 19.145,10. E umas das maneiras que a empresa utiliza para suprir os saldos negativos é a antecipação de seus recebíveis juntamente ao banco. Vale ressaltar, que o fluxo de caixa realista está computando todas as entradas e saídas da empresa inclusive os empréstimos e os impostos. Desse modo, o fluxo de caixa realista para este estudo servirá de parâmetro para elaboração da projeção de fluxo de caixa otimista 1, 2 e 3 e o pessimista que serão abordados no próximo tópico.

#### **4.2.2 Projeção dos resultados obtidos**

Para a projeção do fluxo de caixa de setembro de 2018 a agosto de 2019, foram criados 3 cenários otimistas e um 1 pessimista. O propósito dos cenários otimistas são de prever um ambiente vantajoso para a empresa, em que todas as metas estipuladas de receitas pela empresa sejam cumpridas. Já o cenário pessimista tem como objetivo prever situações de dificuldades financeiras pelas quais a empresa possa eventualmente passar.

Para aumentar a receita, a empresa estipulou algumas metas que serão abordadas nos cenários otimistas 1, 2 e 3. Esses cenários têm como propósito apresentar as três metas estabelecidas nas receitas como peças de revenda, peças de manutenção, prestação de serviço – manutenção e um limite de valor de compra para o custo variável de peças revenda. E o critério para aumento das receitas nos cenários otimistas 1, 2 e 3 é a utilização de precificação dos produtos e serviços em que deve-se vender bem e não mais. Além de contar com o departamento comercial para alcanças as metas estabelecidas nos três cenários.

A primeira meta apresentada no cenário otimista 1, estipula que o somatório dos valores das receitas de peças de revenda e peças de manutenção devem atingir

o valor de R\$ 90.000,00, que a prestação de serviço – manutenção – alcance o valor de R\$ 65.000,00 e, por fim, que o custo variável de peças de revenda tenha limite máximo para compra no valor de R\$40.000,00.

Além do aumento do faturamento esperado estabelecido pela empresa para projeção do fluxo de caixa do cenário otimista 1, os dados das despesas lançados no fluxo de caixa realista foram ajustados de acordo com o site do Banco Central em que a meta da inflação para 2018 é de 4,5%.<sup>9</sup>

---

9

Fonte:Disponívelem:<https://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdfreportagem/Acesso> em 20/08/2018

**Tabela 13 - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 1 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

FLUXO DE CAIXA	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
SALDO INICIAL	R\$ 16.556,54	R\$ 19.846,08	R\$ 36.690,92	R\$ 37.422,95	R\$ 47.868,79	R\$ 70.700,01	R\$ 93.593,92	R\$ 118.826,69	R\$ 144.676,51	R\$ 169.027,86	R\$ 193.438,70	R\$ 221.507,05
RECEITAS	R\$ 236.959,77											
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 236.959,77</b>											
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 106.588,81	R\$ 89.524,86	R\$ 94.854,86	R\$ 87.726,04								
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 69.818,87	R\$ 73.476,37	R\$ 87.051,09	R\$ 84.752,09	R\$ 72.366,72	R\$ 72.304,02	R\$ 72.535,87	R\$ 72.535,87	R\$ 73.535,87	R\$ 73.476,37	R\$ 69.818,87	R\$ 69.818,87
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 42.936,18	R\$ 42.787,32	R\$ 39.995,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 37.138,72	R\$ 36.521,66				
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 233.670,23</b>	<b>R\$ 220.114,92</b>	<b>R\$ 236.227,74</b>	<b>R\$ 226.513,92</b>	<b>R\$ 214.128,55</b>	<b>R\$ 214.065,85</b>	<b>R\$ 211.727,00</b>	<b>R\$ 211.109,94</b>	<b>R\$ 212.608,42</b>	<b>R\$ 212.548,92</b>	<b>R\$ 208.891,42</b>	<b>R\$ 208.891,42</b>
<b>DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA</b>	<b>R\$ 3.289,53</b>	<b>R\$ 16.844,84</b>	<b>R\$ 732,02</b>	<b>R\$ 10.445,84</b>	<b>R\$ 22.831,22</b>	<b>R\$ 22.893,92</b>	<b>R\$ 25.232,77</b>	<b>R\$ 25.849,83</b>	<b>R\$ 24.351,34</b>	<b>R\$ 24.410,84</b>	<b>R\$ 28.068,34</b>	<b>R\$ 28.068,34</b>
SALDO FINAL	R\$ 19.846,08	R\$ 36.690,92	R\$ 37.422,95	R\$ 47.868,79	R\$ 70.700,01	R\$ 93.593,92	R\$ 118.826,69	R\$ 144.676,51	R\$ 169.027,86	R\$ 193.438,70	R\$ 221.507,05	R\$ 249.575,39

Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao analisar a tabela 13 é possível perceber que com as metas estabelecidas pela empresa sendo alcançadas, o faturamento mensal das receitas é de R\$ 236.959,77. Agora, os valores mensais das saídas variam, em razão dos valores apresentados nos custos variáveis, despesas operacionais e despesas não operacionais que vão diminuindo ao longo do período. Com esses valores das saídas diminuindo e os valores das receitas mantendo-se estáveis durante o período projetado, proporciona à empresa uma tranquilidade financeira devido ao fato de que todos os meses o saldo do fluxo de caixa é positivo. Esses valores podem ser analisados detalhadamente nos anexos.

Já a segunda meta apresentada no cenário otimista 2, estipula que o somatório dos valores das receitas de peças de revenda e peças de manutenção devam atingir o valor de R\$ 100.000,00, que a prestação de serviço – manutenção – alcance o valor de R\$ 75.000,00 e, por fim, o custo variável de peças de revenda tem limite máximo para compra no valor de R\$44.500,00. Conforme já mencionado anteriormente, os valores das despesas serão ajustados de acordo com a inflação de 4,5%. A seguir a tabela 14 com a projeção de fluxo de caixa com cenário otimista 2, referente ao período de setembro de 2018 a agosto de 2019:

**Tabela 14 - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 2 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

FLUXO DE CAIXA	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
SALDO INICIAL	R\$ 16.556,54	R\$ 31.047,45	R\$ 59.093,67	R\$ 71.027,07	R\$ 92.674,29	R\$ 126.706,88	R\$ 160.802,17	R\$ 197.236,31	R\$ 234.287,51	R\$ 269.840,23	R\$ 305.452,45	R\$ 344.722,17
RECEITAS	R\$ 256.784,21											
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 256.784,21</b>											
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 115.211,88	R\$ 98.147,93	R\$ 103.477,93	R\$ 96.349,11								
DESPESES OPERACIONAIS	R\$ 69.818,87	R\$ 73.476,37	R\$ 87.051,09	R\$ 84.752,09	R\$ 72.366,72	R\$ 72.304,02	R\$ 72.535,87	R\$ 72.535,87	R\$ 73.535,87	R\$ 73.476,37	R\$ 69.818,87	R\$ 69.818,87
DESPESES NÃO OPERACIONAIS	R\$ 42.936,18	R\$ 42.787,32	R\$ 39.995,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 37.138,72	R\$ 36.521,66				
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 242.293,30</b>	<b>R\$ 228.737,99</b>	<b>R\$ 244.850,81</b>	<b>R\$ 235.136,99</b>	<b>R\$ 222.751,62</b>	<b>R\$ 222.688,92</b>	<b>R\$ 220.350,07</b>	<b>R\$ 219.733,01</b>	<b>R\$ 221.231,49</b>	<b>R\$ 221.171,99</b>	<b>R\$ 217.514,49</b>	<b>R\$ 217.514,49</b>
<b>DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA</b>	<b>R\$ 14.490,91</b>	<b>R\$ 28.046,22</b>	<b>R\$ 11.933,40</b>	<b>R\$ 21.647,22</b>	<b>R\$ 34.032,59</b>	<b>R\$ 34.095,29</b>	<b>R\$ 36.434,14</b>	<b>R\$ 37.051,20</b>	<b>R\$ 35.552,72</b>	<b>R\$ 35.612,22</b>	<b>R\$ 39.269,72</b>	<b>R\$ 39.269,72</b>
SALDO FINAL	R\$ 31.047,45	R\$ 59.093,67	R\$ 71.027,07	R\$ 92.674,29	R\$ 126.706,88	R\$ 160.802,17	R\$ 197.236,31	R\$ 234.287,51	R\$ 269.840,23	R\$ 305.452,45	R\$ 344.722,17	R\$ 383.991,89

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando o fluxo de caixa projetado demonstrado na tabela 14, percebe-se que a empresa terá excedentes de recursos em caixa no período projetado de acordo com a segunda meta estipulada pela empresa. As receitas mensais possuem o valor total de R\$ 256.784,21. As saídas possuem valores diferentes e durante o período analisado todos os meses os valores são menores que receita, assim, mantendo saldo crescente e positivo no caixa. Vale ressaltar a meta de venda estabelecida que, quando confrontada com as despesas, releva-se maior contribuindo para a geração de caixa. Os valores apresentados na tabela 14 podem ser analisados detalhadamente nos anexos.

Agora, a terceira meta apresentada no cenário otimista 3, estipula que o somatório dos valores das receitas de peças de revenda e peças de manutenção devem atingir o valor de R\$ 110.000,00, que a prestação de serviço – manutenção – alcance o valor de R\$ 85.000,00 e, por fim, que o custo variável de peças de revenda tem limite máximo para compra no valor de R\$ 49.000,00. Como já mencionado anteriormente os valores das despesas serão ajustados de acordo com a inflação de 4,5%. Nesse sentido, segue abaixo na tabela 15 a projeção do período de setembro de 2018 a agosto de 2019:

**Tabela 15 - Fluxo de Caixa Cenário Otimista 3 referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

FLUXO DE CAIXA	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
<b>SALDO INICIAL</b>	R\$ 16.556,54	R\$ 42.380,45	R\$ 81.759,67	R\$ 105.026,07	R\$ 138.006,29	R\$ 183.371,88	R\$ 228.800,17	R\$ 276.567,31	R\$ 324.951,51	R\$ 371.837,23	R\$ 418.782,45	R\$ 469.385,17
RECEITAS	R\$ 276.584,21											
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 276.584,21</b>											
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 123.678,88	R\$ 106.614,93	R\$ 111.944,93	R\$ 104.816,11								
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 69.818,87	R\$ 73.476,37	R\$ 87.051,09	R\$ 84.752,09	R\$ 72.366,72	R\$ 72.304,02	R\$ 72.535,87	R\$ 72.535,87	R\$ 73.535,87	R\$ 73.476,37	R\$ 69.818,87	R\$ 69.818,87
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 42.936,18	R\$ 42.787,32	R\$ 39.995,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 37.138,72	R\$ 36.521,66				
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 250.760,30</b>	<b>R\$ 237.204,99</b>	<b>R\$ 253.317,81</b>	<b>R\$ 243.603,99</b>	<b>R\$ 231.218,62</b>	<b>R\$ 231.155,92</b>	<b>R\$ 228.817,07</b>	<b>R\$ 228.200,01</b>	<b>R\$ 229.698,49</b>	<b>R\$ 229.638,99</b>	<b>R\$ 225.981,49</b>	<b>R\$ 225.981,49</b>
<b>DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA</b>	<b>R\$ 25.823,91</b>	<b>R\$ 39.379,22</b>	<b>R\$ 23.266,40</b>	<b>R\$ 32.980,22</b>	<b>R\$ 45.365,59</b>	<b>R\$ 45.428,29</b>	<b>R\$ 47.767,14</b>	<b>R\$ 48.384,20</b>	<b>R\$ 46.885,72</b>	<b>R\$ 46.945,22</b>	<b>R\$ 50.602,72</b>	<b>R\$ 50.602,72</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 42.380,45</b>	<b>R\$ 81.759,67</b>	<b>R\$ 105.026,07</b>	<b>R\$ 138.006,29</b>	<b>R\$ 183.371,88</b>	<b>R\$ 228.800,17</b>	<b>R\$ 276.567,31</b>	<b>R\$ 324.951,51</b>	<b>R\$ 371.837,23</b>	<b>R\$ 418.782,45</b>	<b>R\$ 469.385,17</b>	<b>R\$ 519.987,89</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Entre os três cenários otimistas propostos pela empresa, o cenário otimista 3 é o melhor, pois apresenta um fluxo de caixa com uma receita mensal de R\$ 276.584,21. Os valores das saídas diminuem mês a mês como nos fluxos de caixas apresentados anteriormente, e durante o período em análise, o saldo cresce positivamente com valores expressivos gerando excedentes. A geração de caixa dos meses analisados individualmente é positiva e satisfatória. Os valores apresentados na tabela 15 podem ser analisados de maneira pormenorizada nos anexos.

Além dos cenários otimistas 01, 02 e 03 com as metas estabelecidas pela empresa, foi proposto um cenário pessimista, considerando o faturamento mensal 5% menor, se comparado com o faturamento do fluxo de caixa realista. Já as despesas projetadas no fluxo de caixa pessimista, foram considerados os mesmos 4,5% ajuste acrescentados nos cenários anteriores. Assim sendo, segue abaixo na tabela 16 a projeção do fluxo de caixa pessimista do período de setembro de 2018 a agosto de 2019:

**Tabela 16 - Fluxo de Caixa Cenário Pessimista referente a setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

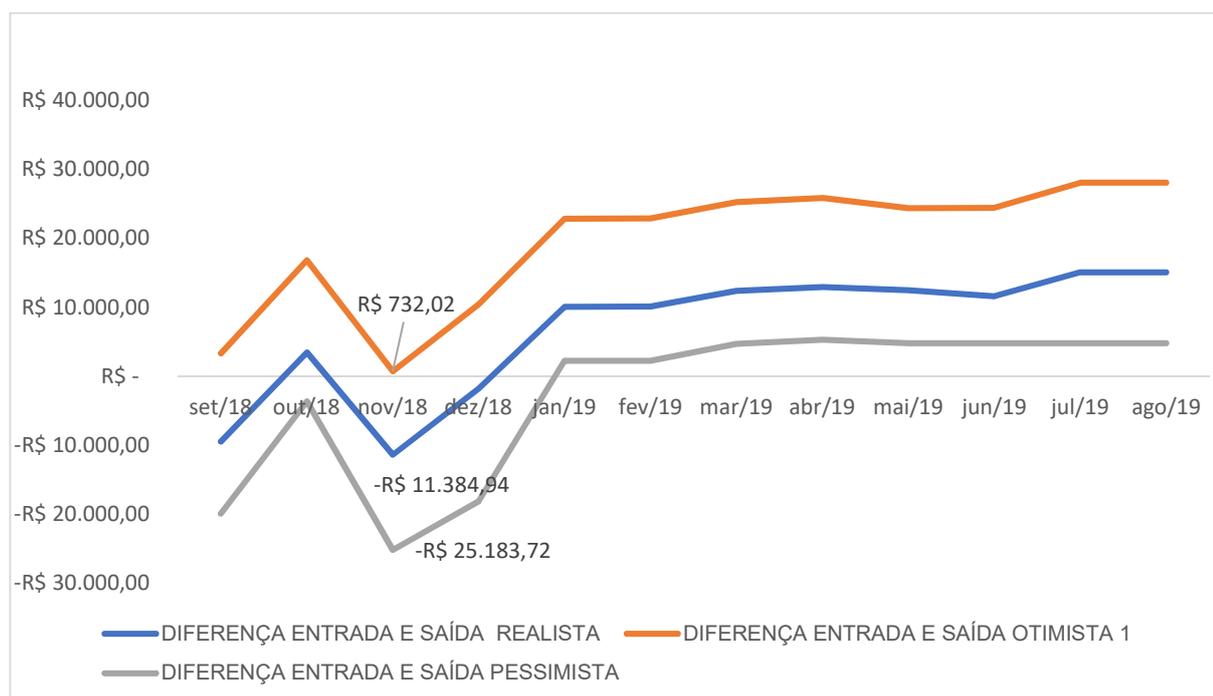
FLUXO DE CAIXA	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
SALDO INICIAL	R\$ 16.556,54	R\$ (3.379,77)	R\$ (7.030,29)	R\$ (32.214,01)	R\$ (50.339,35)	R\$ (48.077,73)	R\$ (45.816,11)	R\$ (41.120,15)	R\$ (35.807,12)	R\$ (30.992,58)	R\$ (26.178,04)	R\$ (21.363,50)
RECEITAS	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23	R\$ 210.889,23
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 103.828,48	R\$ 87.617,73	R\$ 92.681,23	R\$ 85.908,85								
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 69.734,51	R\$ 69.808,33	R\$ 89.069,93	R\$ 89.069,93	R\$ 68.682,97	R\$ 68.682,97	R\$ 68.819,33					
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 42.936,18	R\$ 42.787,32	R\$ 39.995,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 39.709,42	R\$ 37.138,72	R\$ 36.521,66				
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 230.825,54	R\$ 214.539,75	R\$ 236.072,95	R\$ 229.014,57	R\$ 208.627,61	R\$ 208.627,61	R\$ 206.193,27	R\$ 205.576,21	R\$ 206.074,69	R\$ 206.074,69	R\$ 206.074,69	R\$ 206.074,69
DIFERENÇA ENTRADA E SAÍDA	R\$ (19.936,31)	R\$ (3.650,52)	R\$ (25.183,72)	R\$ (18.125,34)	R\$ 2.261,62	R\$ 2.261,62	R\$ 4.695,96	R\$ 5.313,02	R\$ 4.814,54	R\$ 4.814,54	R\$ 4.814,54	R\$ 4.814,54
SALDO FINAL	R\$ (3.379,77)	R\$ (7.030,29)	R\$ (32.214,01)	R\$ (50.339,35)	R\$ (48.077,73)	R\$ (45.816,11)	R\$ (41.120,15)	R\$ (35.807,12)	R\$ (30.992,58)	R\$ (26.178,04)	R\$ (21.363,50)	R\$ (16.548,95)

Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao analisar a projeção do fluxo de caixa no cenário pessimista percebe-se que todos os meses do período analisado a empresa passará por dificuldades financeiras, visto que o saldo mensal permanece negativo em todos os meses. Dessa forma, para liquidar todas as suas obrigações no período analisado é necessário que a empresa possua um saldo inicial de mínimo R\$ 66.985,89. Vale ressaltar que a partir do mês de janeiro de 2019 as receitas são maiores que as despesas, porém, não o suficiente para obter saldo de caixa. É importante destacar que o saldo fica positivo em todos os meses somente nos cenários otimistas. Logo, a projeção do fluxo de caixa é essencial na administração dos recursos de entradas e saídas, pois se empresa precisar captar algum recurso como apresentado no cenário pessimista, é possível o planejamento antecipado, buscando empréstimos com juros mais baratos. Os valores dos cenários pessimistas podem ser analisados nos anexos.

Para que o responsável financeiro tenha uma boa visão do todo, a partir da elaboração dos fluxos de caixas projetados no presente estudo, o que falta é a consolidação de todos os cenários em um único lugar. Desta maneira, são apresentados a seguir os gráficos 1 e 2, pois, com eles fica mais fácil a compreensão dos cenários analisados.

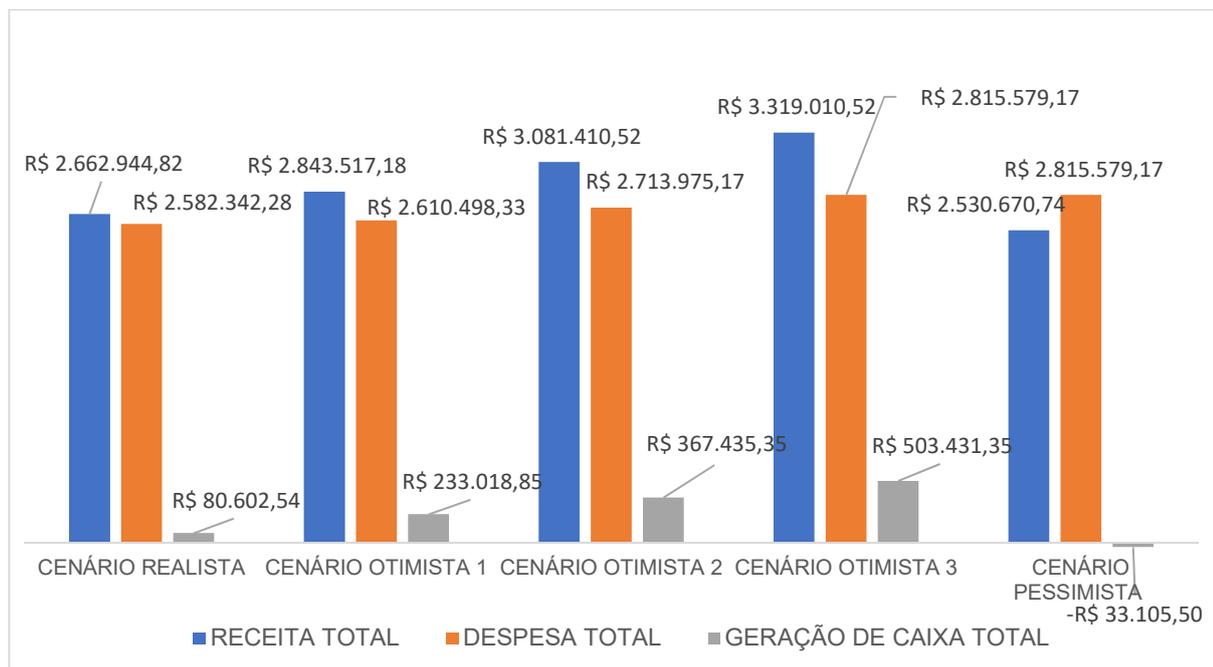
**Gráfico 1** - Comparação de geração de caixa mensal dos cenários realista, otimista 1 e pessimista da empresa X.



Fonte: Elaborado pela Autora.

O gráfico 1 representa a geração de caixa produzida após os lançamentos das receitas e despesas, referente aos meses de setembro de 2018 a agosto de 2019 dos cenários realista, otimista 1 e pessimista. Ao analisar a geração de caixa dos cenários, é possível perceber, que cada cenário se comporta de maneira diferente. Por exemplo, no cenário otimista 1 a geração de caixa mensal da receita menos a saída é sempre positiva, ou seja, todos os meses analisados individualmente são autossuficientes para manter o próprio mês. Já no cenário realista a geração de caixa dos meses setembro, novembro e dezembro de 2018 são negativos, isso quer dizer que nesses meses as despesas foram maiores que as receitas, assim sendo, insuficiente, e ainda, contribuindo para aumento de necessidade de caixa. No entanto, nos meses janeiro de 2019 a agosto de 2019 a geração caixa passa a ser positiva. Agora, no cenário pessimista os meses de setembro de 2018 a dezembro de 2018 as despesas são maiores que as receitas, obtendo uma geração de negativa. E, somente a partir de janeiro de 2019 que geração de começa a ficar positiva. É importante ressaltar que essa geração de caixa é mínima aproximando-se de zero, um cenário arriscado para a empresa tendo em vista que ela não tem hábito de realizar planejamento financeiro.

**Gráfico 2** - Comparação da receita total, despesa total e geração de caixa total dos cenários realista, otimista 1, otimista 2, otimista 3 e pessimista referente ao período de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.



Fonte: Elaborado pela Autora.

O gráfico 2 tem como finalidade apresentar cinco cenários, sendo estes, realista, otimista 1, otimista 2, otimista 3 e pessimista. Cada cenário destaca sua receita total, despesa total e a sua geração caixa total durante o período de setembro de 2018 a agosto de 2019. Ao analisar estes cenários é possível perceber que os cenários otimistas 1, 2, 3 possuem uma geração de caixa positiva com ótimo resultado. Por sua vez, o cenário realista possui uma geração de caixa positiva, mas não satisfatório como os cenários otimistas 1, 2 e 3, já que o valor da receita total é bem próximo do valor referente à despesa total. É importante ressaltar que no cenário pessimista é registrado uma geração de caixa negativa, e isso é preocupante para empresa, pois as despesas são maiores que as receitas geradas. Ante o exposto, tem-se que a empresa não é favorável no cenário pessimista não é capaz de suprir as atividades operacionais da empresa.

**Tabela 17 - Análise de DRE Gerencial dos Cenário Realista, Cenário Otimista 1, Cenário Otimista 2, Cenário Otimista 3 e Cenário Pessimista do período de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X.**

<b>DRE GERENCIAL</b>	<b>CENÁRIO REALISTA</b>		<b>CENÁRIO OTIMISTA 1</b>		<b>CENÁRIO OTIMISTA 2</b>		<b>CENÁRIO OTIMISTA 3</b>		<b>CENÁRIO PESSIMISTA</b>	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
RECEITA TOTAL	R\$ 2.662.944,82		R\$ 2.843.517,18		R\$ 3.081.410,52		R\$ 3.319.010,52		R\$ 2.530.670,74	
CUSTO VARIÁVEL TOTAL	R\$ 1.118.280,23	42%	R\$ 1.080.502,89	38%	R\$ 1.183.979,73	38%	R\$ 1.285.583,73	39%	R\$ 1.057.307,09	42%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 1.544.664,59</b>	<b>58%</b>	<b>R\$ 1.763.014,29</b>	<b>62%</b>	<b>R\$ 1.897.430,79</b>	<b>62%</b>	<b>R\$ 2.033.426,79</b>	<b>61%</b>	<b>R\$ 1.473.363,66</b>	<b>58%</b>
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 852.963,58	32%	R\$ 891.490,88	31%	R\$ 891.490,88	29%	R\$ 891.490,88	27%	R\$ 867.964,59	34%
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 691.701,01</b>	<b>26%</b>	<b>R\$ 871.523,41</b>	<b>31%</b>	<b>R\$ 1.005.939,91</b>	<b>33%</b>	<b>R\$ 1.141.935,91</b>	<b>34%</b>	<b>R\$ 605.399,06</b>	<b>24%</b>
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 444.677,07	17%	R\$ 464.594,20	16%	R\$ 464.594,20	15%	R\$ 464.594,20	14%	R\$ 464.594,20	18%
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 247.023,94</b>	<b>9%</b>	<b>R\$ 406.929,21</b>	<b>14%</b>	<b>R\$ 541.345,71</b>	<b>18%</b>	<b>R\$ 677.341,71</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 140.804,86</b>	<b>6%</b>
RETIRADAS DE SÓCIOS	R\$ 166.421,40	6%	R\$ 173.910,36	6%	R\$ 173.910,36	6%	R\$ 179.910,36	5%	R\$ 173.910,36	7%
<b>LUCRO RETIDO</b>	<b>R\$ 80.602,54</b>	<b>3%</b>	<b>R\$ 233.018,85</b>	<b>8%</b>	<b>R\$ 367.435,35</b>	<b>12%</b>	<b>R\$ 497.431,35</b>	<b>15%</b>	<b>-R\$ 33.105,50</b>	<b>-1%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando a tabela 17 de forma detalhada é possível extrair diversas informações. Primeiramente a tabela 17 apresenta um resumo das operações financeiras sobre o período de setembro de 2018 a agosto de 2019 apresentados nos cenários: realista, otimista 1, otimista 2, otimista 3 e pessimista. Este resumo é feito por meio da comparação da receita bruta total, custo variável total, despesas operacionais, despesas não operacionais e retirada de sócios da empresa X. Além de apresentar o resumo das operações financeiras é possível identificar a margem de contribuição de cada cenário. Essa margem de contribuição é calculada pela receita bruta total menos o custo variável total, tendo em vista que o resultado dessa diferença contribui para arcar com as despesas operacionais, despesas não operacionais e retiradas de sócios.

Assim, no cenário realista a empresa possui uma margem de contribuição de 58%, no cenário otimista 1 e otimista 2 são de 62 %, no cenário otimista é de 61% e o cenário pessimista é 58%. Vale ressaltar que essas as margens de contribuição apresentadas são satisfatórias nos cenários: realista, otimista 1, otimista 2 e otimistas 3, já que, além de sanar todas as despesas da empresa, ela consegue obter lucro nos quatro cenários. No entanto o cenário pessimista mesmo com a margem de contribuição igual ao do cenário realista, ela é insatisfatória, haja visto que suas despesas são maiores e não sendo possível arcar com suas todas suas obrigações e ainda não gerar lucro.

Outro ponto que deve ser analisado na tabela 17 é o lucro operacional que se refere ao lucro gerado unicamente pela operação de negócio, pois além de descontar da receita bruta total o seu custo variável total, é descontado também as despesas operacionais da empresa. Dessa forma no cenário realista o lucro operacional é de 26%, no cenário otimista 1 é de 31%, no cenário otimista 2 é de 33%, no cenário otimista 3 é de 34% e o cenário pessimista é de 24%. Analisando somente o resultado do lucro operacional de cada cenário podemos dizer que a empresa possui lucro operacional, pois além de gerar sua receita, ela consegue descontar suas despesas sobre venda, e após esse desconto é possível arcar com suas despesas operacionais para a manutenção do seu negócio e ainda obter um resultado positivo.

No entanto não é somente a empresa obter um lucro operacional positivo. É necessário analisar as suas despesas não operacionais que são subtraídas após o

lucro operacional que podem influenciar diretamente o resultado final da empresa. As despesas não operacionais são despesas não ligadas a atividade principal da empresa, que, em algum determinado período foram necessárias para fortalecer e manter a atividade principal. Desse modo a despesas não operacionais da empresa X no cenário realista compromete seu resultado em 17%, no cenário otimista 1 em 16%, no cenário otimista 2 em 15%, no cenário otimista 3 em 14% e o cenário pessimista em 18%.

Por fim é importante analisar o lucro retido da empresa, pois após o seu resultado é que podemos analisar a performance da empresa X durante o período analisado. Sendo assim nos cenários, otimista 1, otimista 2 e otimista 3 a empresa apresenta um ótimo de resultado de 8%, 12% e 15% respectivamente. Entretanto no cenário realista a empresa não tem um ótimo resultado comparados com os cenários otimistas. E no cenário pessimista a empresa tem a pior performance, pois ela não consegue quitar todas suas despesas e ainda tem um lucro retido de -1%.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual mercado competitivo exige respostas rápidas e eficazes das empresas. Dessa forma, o controle e o planejamento da organização financeira, tornam-se vitais para que as empresas sejam capazes de responder ao mercado.

Com o intuito de obter um controle e planejamento da organização financeira da empresa, o presente estudo propôs um planejamento financeiro de curto prazo com base nas ferramentas gerenciais disponíveis, além de identificar as ferramentas de curto de prazo a serem aplicadas na organização que servirá de base para tomada de decisão relacionadas as finanças da empresa X.

Dessa maneira, o presente estudo sugeriu a implantação de um fluxo de caixa projetado, haja vista que ele é uma ferramenta fundamental e que possibilita ao responsável financeiro identificar possíveis situações de ameaças ou erros que possam, por ventura, prejudicar a saúde financeira da empresa.

Com o objetivo de implantar o fluxo de caixa projetado, foi necessário o levantamento das entradas e saídas que aconteceram no período de setembro de 2017 a agosto de 2018 para projeção do fluxo de caixa de setembro de 2018 a agosto de 2019. Após os levantamentos das entradas e saídas foram elaborados cinco fluxos de caixas com cenário realista, otimista 1, otimista 2, otimista 3 e pessimista.

A partir das elaborações dos fluxos de caixas foi possível extrair algumas informações. Primeiramente, o fluxo de caixa de setembro de 2017 a agosto de 2018, só obteve saldo positivo durante o período, devido ao fato da empresa não pagar alguns empréstimos e impostos para geração de caixa. Isso já demonstra que a empresa não teve um controle financeiro para se antecipar e prevenir-se de situações indesejáveis. O fluxo de caixa com cenário realista foi elaborado com base na realidade que a empresa encontra-se atualmente. E, ao analisar o fluxo de caixa realista, percebe-se que, em alguns meses a empresa passará por dificuldades financeiras, porém, não será um problema, dado que nos meses posteriores o saldo negativo é absorvido, assim, obtendo geração de caixa positiva no final do período analisado.

Agora, os fluxos de caixas projetados com cenário otimista 1, otimista 2 e o otimista 3, foram elaborados com base no fluxo de caixa realista, incluindo as metas de vendas propostas pela empresa estudada. Esses cenários apresentam-se como

uma perspectiva muito satisfatória para empresa, dado que em todos os meses o saldo é positivo, indicando que a empresa será capaz de pagar todas as suas dívidas durante o período analisado. No entanto, o fluxo de caixa com o cenário pessimista, é um cenário preocupante para empresa, já que todos os meses a empresa mantém um saldo negativo, prejudicando a manutenção de sua atividade.

Além de elaborar os fluxos de caixas, foi possível elaborar um resumo das operações financeiras sobre o período de setembro de 2018 a agosto de 2019 apresentados nos cenários: realista, otimista 1, otimista 2, otimista 3 e pessimista. A partir desse resumo foi possível extrair algumas informações. Primeiramente a margem de contribuição dos cenários realista, otimista 1, otimista 2 e otimista 3 são satisfatórias. Entretanto o cenário pessimista mesmo com a margem de contribuição igual ao do cenário realista, ela é insatisfatória, não tendo uma contribuição necessária para arcar com todas despesas.

E sobre o resultado do lucro operacional de cada cenário podemos dizer que a empresa possui lucro operacional, pois além de gerar sua receita, ela consegue descontar suas despesas sobre venda, e após esse desconto é possível arcar com suas despesas operacionais para a manutenção do seu negócio e ainda obter um resultado positivo.

No entanto não é somente a empresa obter um lucro operacional positivo. É importante analisar as despesas operacionais, já que as despesas não operacionais não são despesas que não envolvem a atividade da empresa, mais são despesas que foram necessárias nos anos anteriores ao período analisado como empréstimos, para manter a manutenção do negócio. Desse modo, as despesas não operacionais no cenário realista comprometem seu resultado em 17%, no cenário otimista 1 em 16%, no cenário otimista 2 em 15%, no cenário otimista 3 em 14% e o cenário pessimista em 18%.

Sobre o lucro retido os cenários, otimista 1, otimista 2 e otimista 3 apresentam um ótimo resultado em 8%, 12% e 15% respectivamente. Já no cenário realista seu lucro retido é de 3%, sendo um resultado insatisfatório comparado com os cenários otimistas. E no cenário pessimista a empresa tem a pior performance, pois ela não consegue quitar todas suas despesas e ainda tem um lucro retido de -1%.

Diante de todo o exposto, com base no levantamento do referencial teórico confrontado com o histórico da empresa, podemos concluir que a empresa estudada

não tem o hábito de realizar planejamento financeiro para auxílio de tomadas de decisões, já que suas decisões são baseadas no conhecimento e na percepção dos sócios-proprietários.

Dessa forma, a autora deste estudo propõe que a empresa cultive o hábito de planejar e assuma a postura de uma empresa que não apenas responda a episódios que ocorrem, mas que analise o que está ao seu redor e que planeje os seus procedimentos, tornando-se mais competente e lucrativa.

E para que cultive o hábito de planejar é preciso que a empresa tome algumas atitudes e que as coloque em prática. Essas atitudes seriam, por exemplo, a elaboração de um plano orçamentário descentralizado, em que cada responsável pelo seu setor elabore o seu próprio orçamento incluindo os planos financeiros de receitas, gastos e investimentos da empresa.

Assim, a elaboração dos orçamentos acontecerá de maneira mais rápida, além de envolver as partes interessadas e produzir dados mais precisos de cada setor. Além de elaborar o plano orçamentário, adotar como procedimento de planejamento financeiro da empresa a utilização do fluxo de caixa projetado, simulando cenários de acordo com o plano orçamentário proposto.

Por fim, o acompanhamento mensal dos resultados confrontando o fluxo de caixa realizado com o projetado, visando verificar se empresa está indo na direção correta para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento financeiro. Portanto, o hábito de planejar permite que empresa tome com mais segurança as suas decisões, e ainda obtenha bons resultados para o seu negócio.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

JUNIOR, Antonio Everton. **MPE: Avanços Importantes para as Micro e Pequenas Empresas 2017 – 2018**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Gráfica Imos, 2017.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto de Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro**. 2 ed. São Paulo, 2014.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

PIVETTA, Geize. **A Utilização do Fluxo de Caixa nas Empresas: Um Modelo para a Pequena Empresa**. Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM, Rio Grande do Sul. v. 1. n. 2. dez./fev.2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6229/3729/> Acesso em 23/06/2018.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração de Financeira**. 8. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEIDEL, André; KUME, Ricardo. **Contabilização das Variações da Necessidade de Capital de Giro**. Revista Contabilidade & Finanças USP, São Paulo. v. 2. n. 31, p 66-77, jan./abr. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772003000100005/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000100005/) Acesso:30/05/2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## 7. ANEXOS

**Tabela 18 - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.**

RECEITAS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 43.238,20											
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 33.289,88											
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 64.067,05											
LOCAÇÃO	R\$ 76.675,85											
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 3.140,65											
TREINAMENTO	R\$ 2.272,17											
EMPRÉSTIMOS												
RENDIMENTOS												
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO												
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 1.469,81											
RISCO DE INADIPLENCIA (1%)	-R\$ 2.241,54											
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 221.912,07</b>											

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 19 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.**

CUSTOS VARIÁVEIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
COMISSÕES PAGAS	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66	R\$ 2.504,66
FRETE	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05	R\$ 5.265,05
ICMS	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00
PEÇAS CONSUMO	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31	R\$ 5.619,31
PEÇAS REVENDA	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08	R\$ 44.540,08
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44	R\$ 5.086,44
SIMPLES	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00
SUBLOCAÇÃO	R\$ 34.705,39	R\$ 17.641,44	R\$ 22.971,44	R\$ 15.842,62								
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 109.736,92</b>	<b>R\$ 92.672,97</b>	<b>R\$ 98.002,97</b>	<b>R\$ 90.874,15</b>								

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 20 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
ÁGUA	R\$ 740,67											
ALIMENTAÇÃO	R\$ 3.852,45											
ALUGUEL	R\$ 2.850,00											
CELULAR	R\$ 495,05											
COMBUSTÍVEL	R\$ 8.810,92											
CONTABILIDADE	R\$ 2.075,77	R\$ 2.868,16	R\$ 3.113,65	R\$ 3.113,65	R\$ 2.075,77							
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 130,56											
DIVERSOS	R\$ 6.283,36											
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 718,93											
FGTS	R\$ 2.366,01											
FINANCEIRAS	R\$ 1.231,58											
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 26.504,57	R\$ 26.504,57	R\$ 39.756,85	R\$ 39.756,85	R\$ 26.504,57							
GPS	R\$ 3.258,68											
IPTU	R\$ 121,86	R\$ 121,86	R\$ 121,86	R\$ 121,86			R\$ 121,86					
IRRF	R\$ 243,64											
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.477,11											
PCMSO/PPRA	R\$ 275,42											
SISTEMA ERP	R\$ 603,60											
TELEFONE FIXO	R\$ 532,78											
UNIFORMES E EPI	R\$ 382,92											
VALE TRANSPORTE	R\$ 1.858,66											
TRCT/FÉRIA/GRRF		R\$ 3.500,00	R\$ 2.200,00		R\$ 2.560,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 3.500,00		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 66.814,55</b>	<b>R\$ 71.106,94</b>	<b>R\$ 83.304,71</b>	<b>R\$ 81.104,71</b>	<b>R\$ 69.252,69</b>	<b>R\$ 69.192,69</b>	<b>R\$ 69.414,55</b>	<b>R\$ 69.414,55</b>	<b>R\$ 69.414,55</b>	<b>R\$ 70.314,55</b>	<b>R\$ 66.814,55</b>	<b>R\$ 66.814,55</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 21 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
EMPRÉSTIMOS	R\$ 23.781,57											
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 1.042,72											
PARC. DÍVIDAS	R\$ 7.860,92	R\$ 7.853,36	R\$ 6.201,69	R\$ 5.928,00	R\$ 5.928,00	R\$ 5.928,00	R\$ 3.468,00	R\$ 2.878,00				
PUBLICIDADE	R\$ 1.541,45											
CONSULTORIA	R\$ 4.615,84											
EQUIPAMENTOS	R\$ 1.960,00	R\$ 1.960,00	R\$ 940,00									
OUTROS	R\$ 297,56	R\$ 156,60										
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 41.100,06</b>	<b>R\$ 40.951,54</b>	<b>R\$ 38.279,87</b>	<b>R\$ 38.006,18</b>	<b>R\$ 38.006,18</b>	<b>R\$ 38.006,18</b>	<b>R\$ 35.546,18</b>	<b>R\$ 34.956,18</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 22 - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Realista.**

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
PRÓ-LABORE	R\$ 13.709,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45	R\$ 14.186,45							
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.709,45</b>	<b>R\$ 14.186,45</b>	<b>R\$ 14.186,45</b>	<b>R\$ 14.186,45</b>	<b>R\$ 14.186,45</b>							

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 23 - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1.**

RECEITAS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 52.200,00											
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 37.800,00											
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 65.000,00											
LOCAÇÃO	R\$ 76.675,85											
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 3.140,65											
TREINAMENTO	R\$ 3.067,00											
EMPRÉSTIMOS												
RENDIMENTOS												
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO												
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 1.469,81											
RISCO DE INADIPLENCIA (1%)	-R\$ 2.393,54											
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 236.959,77</b>											

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 24 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1.**

CUSTOS VARIÁVEIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
COMISSÕES PAGAS	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99	R\$ 2.630,99
FRETE	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.670,00
ICMS	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00	R\$ 2.116,00
PEÇAS CONSUMO	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
PEÇAS REVENDA	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93	R\$ 5.382,93
SIMPLES	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50	R\$ 11.083,50
SUBLOCAÇÃO	R\$ 34.705,39	R\$ 17.641,44	R\$ 22.971,44	R\$ 15.842,62								
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 106.588,81</b>	<b>R\$ 89.524,86</b>	<b>R\$ 94.854,86</b>	<b>R\$ 87.726,04</b>								

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 25 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
ÁGUA	R\$ 774,00											
ALIMENTAÇÃO	R\$ 4.025,81											
ALUGUEL	R\$ 2.978,25											
CELULAR	R\$ 517,32											
COMBUSTÍVEL	R\$ 9.207,41											
CONTABILIDADE	R\$ 2.169,17	R\$ 2.169,17	R\$ 3.253,76	R\$ 3.253,76	R\$ 2.169,17							
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 136,44											
DIVERSOS	R\$ 6.566,12											
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 751,28											
FGTS	R\$ 2.472,48											
FINANCEIRAS	R\$ 1.287,00											
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 27.697,27	R\$ 27.697,27	R\$ 41.545,90	R\$ 41.545,90	R\$ 27.697,27							
GPS	R\$ 3.405,32											
IPTU	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35			R\$ 127,35					
IRRF	R\$ 254,60											
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.633,58											
PCMSO/PPRA	R\$ 287,81											
SISTEMA ERP	R\$ 630,76											
TELEFONE FIXO	R\$ 556,75											
UNIFORMES E EPI	R\$ 400,15											
VALE TRANSPORTE	R\$ 1.940,00											
TRCT/FÉRIA/GRRF		R\$ 3.657,50	R\$ 2.299,00		R\$ 2.675,20	R\$ 2.612,50	R\$ 2.717,00	R\$ 2.717,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.657,50		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 87.051,09</b>	<b>R\$ 84.752,09</b>	<b>R\$ 72.366,72</b>	<b>R\$ 72.304,02</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 73.535,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 26 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 1.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
EMPRÉSTIMOS	R\$ 24.851,74											
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 1.089,65											
PARC. DÍVIDAS	R\$ 8.214,66	R\$ 8.206,76	R\$ 6.480,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 3.624,06	R\$ 3.007,00				
PUBLICIDADE	R\$ 1.610,82											
CONSULTORIA	R\$ 4.823,55											
EQUIPAMENTOS	R\$ 2.048,20	R\$ 2.048,20	R\$ 982,30									
OUTROS	R\$ 297,56	R\$ 156,60										
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 42.936,18</b>	<b>R\$ 42.787,32</b>	<b>R\$ 39.995,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 37.138,72</b>	<b>R\$ 36.521,66</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 27 - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista.**

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
PRÓ-LABORE	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.326,37</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>							

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 28 - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.**

RECEITAS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 58.000,00											
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 42.000,00											
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 75.000,00											
LOCAÇÃO	R\$ 76.675,85											
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 3.165,32											
TREINAMENTO	R\$ 3.067,00											
EMPRÉSTIMOS												
RENDIMENTOS												
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO												
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 1.469,81											
RISCO DE INADIPLENCIA (1%)	-R\$ 2.593,77											
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 256.784,21</b>											

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 29 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.**

CUSTOS VARIÁVEIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
COMISSÕES PAGAS	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99	R\$ 3.230,99
FRETE	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00	R\$ 6.300,00
ICMS	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00	R\$ 2.225,00
PEÇAS CONSUMO	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
PEÇAS REVENDA	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00	R\$ 44.500,00
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00	R\$ 6.525,00
SIMPLES	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50	R\$ 12.725,50
SUBLOCAÇÃO	R\$ 34.705,39	R\$ 17.641,44	R\$ 22.971,44	R\$ 15.842,62								
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 115.211,88</b>	<b>R\$ 98.147,93</b>	<b>R\$ 103.477,93</b>	<b>R\$ 96.349,11</b>								

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 30 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
ÁGUA	R\$ 774,00											
ALIMENTAÇÃO	R\$ 4.025,81											
ALUGUEL	R\$ 2.978,25											
CELULAR	R\$ 517,32											
COMBUSTÍVEL	R\$ 9.207,41											
CONTABILIDADE	R\$ 2.169,17	R\$ 2.169,17	R\$ 3.253,76	R\$ 3.253,76	R\$ 2.169,17							
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 136,44											
DIVERSOS	R\$ 6.566,12											
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 751,28											
FGTS	R\$ 2.472,48											
FINANCEIRAS	R\$ 1.287,00											
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 27.697,27	R\$ 27.697,27	R\$ 41.545,90	R\$ 41.545,90	R\$ 27.697,27							
GPS	R\$ 3.405,32											
IPTU	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35			R\$ 127,35					
IRRF	R\$ 254,60											
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.633,58											
PCMSO/PPRA	R\$ 287,81											
SISTEMA ERP	R\$ 630,76											
TELEFONE FIXO	R\$ 556,75											
UNIFORMES E EPI	R\$ 400,15											
VALE TRANSPORTE	R\$ 1.940,00											
TRCT/FÉRIA/GRRF		R\$ 3.657,50	R\$ 2.299,00		R\$ 2.675,20	R\$ 2.612,50	R\$ 2.717,00	R\$ 2.717,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.657,50		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 87.051,09</b>	<b>R\$ 84.752,09</b>	<b>R\$ 72.366,72</b>	<b>R\$ 72.304,02</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 73.535,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 31 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
EMPRÉSTIMOS	R\$ 24.851,74											
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 1.089,65											
PARC. DÍVIDAS	R\$ 8.214,66	R\$ 8.206,76	R\$ 6.480,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 3.624,06	R\$ 3.007,00				
PUBLICIDADE	R\$ 1.610,82											
CONSULTORIA	R\$ 4.823,55											
EQUIPAMENTOS	R\$ 2.048,20	R\$ 2.048,20	R\$ 982,30									
OUTROS	R\$ 297,56	R\$ 156,60										
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 42.936,18</b>	<b>R\$ 42.787,32</b>	<b>R\$ 39.995,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 37.138,72</b>	<b>R\$ 36.521,66</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 32 - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 2.**

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
PRÓ-LABORE	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.326,37</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>							

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 33 - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.**

RECEITAS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 57.200,00											
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 52.800,00											
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 85.000,00											
LOCAÇÃO	R\$ 76.675,85											
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 3.165,32											
TREINAMENTO	R\$ 3.067,00											
EMPRÉSTIMOS												
RENDIMENTOS												
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO												
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 1.469,81											
RISCO DE INADIPLENCIA (1%)	-R\$ 2.793,77											
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 276.584,21</b>											

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 34 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.**

CUSTOS VARIÁVEIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
COMISSÕES PAGAS	R\$ 3.830,99											
FRETE	R\$ 6.930,00											
ICMS	R\$ 2.450,00											
PEÇAS CONSUMO	R\$ 5.000,00											
PEÇAS REVENDA	R\$ 49.000,00											
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 7.395,00											
SIMPLES	R\$ 14.367,50											
SUBLOCAÇÃO	R\$ 34.705,39	R\$ 17.641,44	R\$ 22.971,44	R\$ 15.842,62								
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 123.678,88</b>	<b>R\$ 106.614,93</b>	<b>R\$ 111.944,93</b>	<b>R\$ 104.816,11</b>								

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 35 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
ÁGUA	R\$ 774,00											
ALIMENTAÇÃO	R\$ 4.025,81											
ALUGUEL	R\$ 2.978,25											
CELULAR	R\$ 517,32											
COMBUSTÍVEL	R\$ 9.207,41											
CONTABILIDADE	R\$ 2.169,17	R\$ 2.169,17	R\$ 3.253,76	R\$ 3.253,76	R\$ 2.169,17							
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 136,44											
DIVERSOS	R\$ 6.566,12											
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 751,28											
FGTS	R\$ 2.472,48											
FINANCEIRAS	R\$ 1.287,00											
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 27.697,27	R\$ 27.697,27	R\$ 41.545,90	R\$ 41.545,90	R\$ 27.697,27							
GPS	R\$ 3.405,32											
IPTU	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35			R\$ 127,35					
IRRF	R\$ 254,60											
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.633,58											
PCMSO/PPRA	R\$ 287,81											
SISTEMA ERP	R\$ 630,76											
TELEFONE FIXO	R\$ 556,75											
UNIFORMES E EPI	R\$ 400,15											
VALE TRANSPORTE	R\$ 1.940,00											
TRCT/FÉRIA/GRRF		R\$ 3.657,50	R\$ 2.299,00		R\$ 2.675,20	R\$ 2.612,50	R\$ 2.717,00	R\$ 2.717,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.657,50		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 87.051,09</b>	<b>R\$ 84.752,09</b>	<b>R\$ 72.366,72</b>	<b>R\$ 72.304,02</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 72.535,87</b>	<b>R\$ 73.535,87</b>	<b>R\$ 73.476,37</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>	<b>R\$ 69.818,87</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 36 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
EMPRÉSTIMOS	R\$ 24.851,74											
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 1.089,65											
PARC. DÍVIDAS	R\$ 8.214,66	R\$ 8.206,76	R\$ 6.480,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 3.624,06	R\$ 3.007,00				
PUBLICIDADE	R\$ 1.610,82											
CONSULTORIA	R\$ 4.823,55											
EQUIPAMENTOS	R\$ 2.048,20	R\$ 2.048,20	R\$ 982,30									
OUTROS	R\$ 297,56	R\$ 156,60										
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 42.936,18</b>	<b>R\$ 42.787,32</b>	<b>R\$ 39.995,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 37.138,72</b>	<b>R\$ 36.521,66</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 37 - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Otimista 3.**

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
PRÓ-LABORE	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.326,37</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>							

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 38 - Relatório de Receitas de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista.**

RECEITAS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
VENDAS DE PEÇAS REVENDA	R\$ 41.076,29											
VENDAS DE PEÇAS MANUTENÇÃO	R\$ 31.625,39											
PRESTAÇÃO DE DE SERVIÇO - MANUTENÇÃO	R\$ 60.863,70											
LOCAÇÃO	R\$ 72.842,06											
COMISSÕES RECEBIDAS	R\$ 2.983,61											
TREINAMENTO	R\$ 2.158,56											
EMPRÉSTIMOS												
RENDIMENTOS												
VENDA DE ATIVO IMOBILIZADO												
ENTRADAS DIVERSAS	R\$ 1.469,81											
RISCO DE INADIPLENCIA (1%)	-R\$ 2.130,19											
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 210.889,23</b>											

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 39 - Relatório de Custos Variáveis de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista.**

CUSTOS VARIÁVEIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
COMISSÕES PAGAS	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42	R\$ 2.379,42
FRETE	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20	R\$ 4.580,20
ICMS	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20	R\$ 2.010,20
PEÇAS CONSUMO	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34	R\$ 5.338,34
PEÇAS REVENDA	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07	R\$ 42.313,07
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12	R\$ 4.832,12
SIMPLES	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00	R\$ 9.405,00
SUBLOCAÇÃO	R\$ 32.970,12	R\$ 16.759,37	R\$ 21.822,87	R\$ 15.050,49								
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 103.828,48</b>	<b>R\$ 87.617,73</b>	<b>R\$ 92.681,23</b>	<b>R\$ 85.908,85</b>								

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 40 - Relatório de Despesas Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista.**

DESPESAS OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
ÁGUA	R\$ 774,00											
ALIMENTAÇÃO	R\$ 4.025,81											
ALUGUEL	R\$ 2.978,25											
CELULAR	R\$ 517,32											
COMBUSTÍVEL	R\$ 9.207,41											
CONTABILIDADE	R\$ 2.169,17	R\$ 2.169,17	R\$ 3.253,76	R\$ 3.253,76	R\$ 2.169,17							
CONTRIBUIÇÃO NEGOCIAL	R\$ 136,44											
DIVERSOS	R\$ 6.566,12											
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 751,28											
FGTS	R\$ 2.472,48											
FINANCEIRAS	R\$ 1.287,00											
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 27.697,27	R\$ 27.697,27	R\$ 41.545,90	R\$ 41.545,90	R\$ 27.697,27							
GPS	R\$ 3.405,32											
IPTU	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35	R\$ 127,35			R\$ 127,35					
IRRF	R\$ 254,60											
MANUTENÇÃO FROTA UTILITÁRIOS	R\$ 3.633,58											
PCMSO/PPRA	R\$ 287,81											
SISTEMA ERP	R\$ 630,76											
TELEFONE FIXO	R\$ 556,75											
UNIFORMES E EPI	R\$ 400,15											
VALE TRANSPORTE	R\$ 1.940,00											
TRCT/FÉRIA/GRRF		R\$ 3.657,50	R\$ 2.299,00		R\$ 2.675,20	R\$ 2.612,50	R\$ 2.717,00	R\$ 2.717,00	R\$ 3.717,00	R\$ 3.657,50		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 69.734,51</b>	<b>R\$ 69.808,33</b>	<b>R\$ 89.069,93</b>	<b>R\$ 89.069,93</b>	<b>R\$ 68.682,97</b>	<b>R\$ 68.682,97</b>	<b>R\$ 68.819,33</b>					

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 41 - Relatório de Despesas Não Operacionais de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista.**

DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
EMPRÉSTIMOS	R\$ 24.851,74											
JUROS DE ANTECIPAÇÃO	R\$ 1.089,65											
PARC. DÍVIDAS	R\$ 8.214,66	R\$ 8.206,76	R\$ 6.480,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 6.194,76	R\$ 3.624,06	R\$ 3.007,00				
PUBLICIDADE	R\$ 1.610,82											
CONSULTORIA	R\$ 4.823,55											
EQUIPAMENTOS	R\$ 2.048,20	R\$ 2.048,20	R\$ 982,30									
OUTROS	R\$ 297,56	R\$ 156,60										
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 42.936,18</b>	<b>R\$ 42.787,32</b>	<b>R\$ 39.995,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 39.709,42</b>	<b>R\$ 37.138,72</b>	<b>R\$ 36.521,66</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora.

**Tabela 42 - Relatório de Retiradas de Sócios de setembro de 2018 a agosto de 2019 da empresa X do Cenário Pessimista.**

RETIRADAS DE SÓCIOS	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19
PRÓ-LABORE	R\$ 14.326,37	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85	R\$ 14.824,85							
DISTRIBUIÇÕES DE LUCROS												
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.326,37</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>	<b>R\$ 14.824,85</b>							

Fonte: Elaborado pela Autora.



