

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ALESSANDRO DE FARIA DE PAULA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA MICROEMPRESA DE MÓVEIS**

Porto Alegre

2021

ALESSANDRO DE FARIA DE PAULA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA MICROEMPRESA DE MÓVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo R. Sant'Anna

Porto Alegre  
2021

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar um planejamento financeiro de curto prazo para uma microempresa. Para isso, foi realizada uma pesquisa-intervenção, utilizando-se do levantamento e a análise de dados financeiros disponíveis na empresa para o desenvolvimento do fluxo de caixa do ano de 2021. Assim, juntamente com reuniões na companhia com funcionários e proprietário, para melhor compreensão dos procedimentos internos do negócio, pôde-se desenvolver uma análise das informações financeiras de 2021 e um planejamento financeiro para o ano de 2022 por intermédio do fluxo de caixa projetado. De forma complementar, são feitas sugestões de melhoria com o intuito de aperfeiçoar a gestão e aumentar a rentabilidade da loja. Apesar de a empresa nunca ter tido um controle financeiro, os resultados apontaram uma empresa saudável financeiramente e com uma projeção rentável para o ano de 2022 mesmo em cenários adversos com aumento de custos. A conclusão do trabalho busca direcionar a empresa em estudo para uma aplicação eficiente, durante as tomadas de decisões, das informações e recursos provenientes das projeções.

**Palavras-chave:** planejamento financeiro, microempresa, fluxo de caixa.

## ABSTRACT

The central goal of this study is to present a short-term financial planning for a microenterprise. To do so, an intervention research was carried out, using the survey and analysis of financial data available in the company for the development of the cash flow during the year of 2021. Thus, after holding meetings with the company's owner and employees to better comprehend the business's internal procedures, it was viable to develop a financial plan for 2022 based on short term cash flow forecasts. Complementary, suggestions are made to improve the business management quality and increase profitability. Although the company has never had a solid financial control, the results based on cash flow forecasts for 2022 pointed to a financially healthy condition and profitable short term projection even if adverse scenarios with increasing costs are taken into consideration. The conclusion of the study aims at directing the company to an more efficient financial implementation and decision-making, given the information and resources obtained in the projections.

**Keywords:** financial planning, microenterprise, cash flow.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 - Faturamento de 2021 .....	30
Gráfico 2 - Comparativo entre itens selecionados (%) .....	31
Gráfico 3 - Resultado Líquido 2021 .....	32

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Cenário Provável.....33  
Tabela 2 - Cenário Pessimista .....34  
Tabela 3 - Cenário Otimista.....35  
Tabela 4 - Valor presente líquido (VPL) dos respectivos cenários .....36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	15
<b>2.1.1 Planejamento de Longo Prazo</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Planejamento de Curto Prazo</b> .....	<b>17</b>
2.2 MÉTODOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	18
<b>2.2.1 Orçamento de Caixa</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Fluxo de Caixa</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.3 Demonstrações Contábeis Projetadas</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.4 Componentes de fluxo de caixa incrementais</b> .....	<b>24</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
<b>4 ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA</b> .....	<b>29</b>
4.1 ANÁLISE ATUAL DA EMPRESA.....	29
4.2 ANÁLISE DA PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	32
<b>5 SUGESTÕES À EMPRESA</b> .....	<b>37</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de Autorização</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem um papel bastante significativo na economia do país e esse segmento nunca esteve tão em propensão quanto nos últimos anos. E, cada vez mais, existem pessoas querendo abrir seus próprios negócios, seja por necessidade, seja por desejo de realização pessoal ou profissional.

A Lei Complementar nº 123, de 14 de novembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, define a microempresa como sociedade simples ou empresa individual que tenha um faturamento anual máximo de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). E a empresa de pequeno porte se enquadra no faturamento mínimo de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e máximo de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Esta classificação enquadra, praticamente, a maior parte das empresas brasileiras. Conforme pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2017), o número de MPE representa 99% dos empreendimentos no Brasil e contribuem para o desenvolvimento do país com uma participação de 27% do PIB nacional e uma representatividade de 52% dos empregos formais no país.

No Brasil, em 2020, houve um aumento no número de abertura de empresas de 6% em relação a 2019, batendo o recorde histórico no Brasil, em um ano marcado pela crise do coronavírus e seus impactos na economia (BRASIL, 2021).

Geralmente, o crescimento dessas empresas, vem conectado com a informalidade de processos e controles, apresentando um quadro crítico, devido ao fato de terem baixo conhecimento de técnicas administrativas, excessiva informalidade, atividades gerenciais à base da improvisação e a ausência de instrumentos de gestão financeira, questões que elevam a necessidade de profissionalização.

Segundo pesquisa implementada a executivos atuantes na área de gestão financeira das MPEs, os quais manifestaram suas opiniões e percepções, por meio de questionários, constatou-se que os dois principais fatores que determinam o fracasso das MPEs são a ausência da cultura de planejamento e controle financeiro e a informalidade na gestão (improvisado) (ERCOLIN, 2007). Razões que consolidam a necessidade e a importância do planejamento financeiro nas empresas, inclusive nas



de pequeno porte.

Por diversas razões competitivas do mercado, as MPEs sempre foram mais expostas a problemas externos e gerenciais, tornando-as cada vez mais vulneráveis e extintas, conforme aponta pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), a qual os microempreendedores (MEI) apresentam a maior taxa de mortalidade em até cinco anos, com 29%. As microempresas, com a segunda maior taxa, representam 21,6% e as de pequeno porte, 17% das empresas fechadas entre os pequenos negócios.

Nessas circunstâncias, para não se sujeitarem a esta realidade, as MPEs precisam se aprimorar cada vez mais com ferramentas eficazes para um planejamento e controle financeiro que lhes permitam: adotar uma maior racionalidade nas decisões, otimização dos recursos disponíveis e definir, da forma mais clara possível, seus objetivos e metas e, dessa forma, prosseguirem competitivas no mercado.

A proposta do presente trabalho será desenvolvida na empresa Patrocínio Móveis, que é uma empresa familiar, classificada como microempresa, com mais de dezoito anos de experiência no mercado, localização na Cidade Baixa, bairro de Porto Alegre. A equipe é composta por dois vendedores, um montador de móveis e um motorista.

A Patrocínio Móveis comercializa móveis com diversas variedades para suprir as necessidades de todos os cômodos de uma casa. Seus fornecedores são empresas do setor moveleiro como, por exemplo, a Kappesberg, Dalla Costa, Politorno, entre outras empresas localizadas na região sul do país. A loja também atua com a comercialização de móveis usados, oferecidos por clientes por diversas razões, desde questões de necessidade até por interesse de modernização dos seus cômodos. A empresa integra o setor moveleiro que, atualmente, está sofrendo uma desaceleração no mercado em decorrência do atual cenário econômico do país, porém, ainda é muito expressivo no Brasil.

De acordo com dados da Abimóvel (2020), o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de móveis e o maior da América Latina. São mais de 270 mil empregos diretos em mais de dezoito mil empresas, que em 2020 tiveram um valor de produção estimado em aproximadamente R\$ 69,9 bilhões.

O Rio Grande do Sul, por sua vez, é o segundo maior produtor de móveis do país. Conta com aproximadamente 2800 indústrias moveleiras gerando 36.066 empregos diretos. O faturamento do estado em 2020 foi de R\$ 8,22 bilhões, crescimento nominal de 9,1% em relação a 2019. Já a geração de empregos em 2020

foi positiva em 4,2% na comparação com o início daquele ano, segundo informações apuradas por *sindmóveis/movergs* (2020).

Por se tratar de uma organização fundada por empreendedores com apenas educação básica e sem conhecimentos técnicos de gerenciamento, a crise econômica causada pela pandemia e o descaso com as questões gerenciais da empresa, sucedeu-se para a acentuação do problema financeiro já presente de anos anteriores. Diante de uma percepção externa célere, foi possível observar que a *Patrocínio Móveis* negligencia sua gestão com a escassez de informações relevantes, com a carência do planejamento de metas e objetivos a serem traçados, com a informalidade nos processos de controle, entre outras atitudes. Esses comportamentos inadequados que são adotados pelas empresas, principalmente as de pequeno porte, são habituais no mercado, pois não há, por parte dos proprietários desses empreendimentos, uma procura por conhecimentos que os permitam aperfeiçoar seus negócios como, por exemplo, elaborar um planejamento e controle eficiente nas suas gestões.

O planejamento e controle financeiro são dois instrumentos executados, em regra, somente nas grandes empresas, não sendo fácil encontrá-los nas ações dos administradores de pequenas empresas. O tema é considerado por muitos empreendedores de pequenas empresas como complexo, de difícil entendimento ou até mesmo desnecessário. Um simples proprietário, muitas vezes, com baixo grau de escolaridade ou com uma equipe carente de capacitação, pode encontrar muitas dificuldades em estudar essa matéria, o que, às vezes, traz uma série de desvantagens.

A ação de planejar consiste em olhar para o futuro, e executar as ações diante do que foi estabelecido no planejamento para a obtenção do resultado desejado. Durante a execução deve haver o controle para que possíveis ajustes sejam implementados (HOJI, 2017). Ou seja, o planejamento financeiro engloba um conjunto de ações e controles, com diversas ferramentas que podem contribuir para o processo de controle de uma empresa.

Segundo informações levantadas pelo Sebrae (2021), empresários que foram entrevistados e que encerraram as atividades, relatam que os fatores contribuintes para o fechamento de empresas foram: pouco preparo pessoal (pouca experiência e sem capacitação); o planejamento e gestão deficiente do negócio, que de forma detalhada, referem-se a questões de: falta de plano de negócio, excessiva informalidade, deficiência no planejamento e a gestão empresarial escassa.

Em decorrência da crise gerada pela pandemia da Covid-19, esses fatores contribuintes, tornaram-se agravante para muitas empresas, principalmente para as de pequeno negócio, que de acordo com o Sebrae (2020), as principais questões afetadas pela pandemia, foram a queda do faturamento mensal, com cerca de 88,9% e a dificuldade na concessão de crédito, dado que mais de 93% das MPEs buscaram por empréstimos em bancos. Entretanto, das que buscaram por empréstimos em bancos, apenas 15,9% conseguiu. E as maiores razões para a negativa dos bancos são: empresas negativadas por débitos anteriores, taxas de juros consideradas altas e falta de garantias ou avalistas. Fatores inerentes, muitas vezes, por falta de planejamento financeiro e análise financeira da empresa.

Portanto, nota-se uma carência, por parte dos administradores dessas empresas de pequeno porte, na utilização desses instrumentos essenciais de planejamento e controle financeiro, a fim de proporcionar um aprimoramento na gestão financeira da empresa. Levando em consideração as dificuldades enfrentadas no mercado pelas MPEs, antes e durante a pandemia, poderiam ter sido, teoricamente, minimizadas ou evitadas, caso empregassem, por exemplo, um planejamento de caixa.

Atualmente, a Patrocínio Móveis não possui nenhum controle efetivo de suas entradas e saídas de caixa. Não há também nenhum capital investido e o lucro estimado pelos proprietários é praticamente nulo, pois todo o faturamento gerado é utilizado para saldar as despesas, não só da empresa, mas também as da família.

Além disso, não há nenhuma base centralizada de informações, tendo os registros de recebimentos em dinheiro em talões de recibo, sem registrar valores adicionais, como por exemplo, fretes e montagens. Para verificar o faturamento dos cartões é preciso consultar com cada uma das administradoras a receita gerada.

Percebe-se, portanto, uma conjunção de descuidos por parte dos gestores, que os impossibilitam de possuírem e controlarem dados fundamentais, por falta de controle, que para Hoji (2017, p.422):

Significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado. A função de controle envolve também a geração de informações para tomada de decisões e correção do eventual desvio do desempenho em relação ao originalmente projetado.

Na sucessão desses fatores aliada com a crise econômica gerada pela pandemia, a empresa passa por diversas complicações financeiras, ocasionando inclusive a demissão de funcionário.

Segundo Silva (2009, np), “para assegurar uma gestão eficaz, é preciso que o administrador financeiro tenha um sistema de informações que lhe permita controlar todas as transações financeiras da empresa”. Portanto, fazer uso de ferramentas para o planejamento e o controle financeiro, em regra, resulta em uma empresa efetiva.

A reestruturação da gestão financeira da empresa é a alternativa proposta para ajudá-la a alcançar seus objetivos e metas com uma gestão correta e eficiente. Com essa reestruturação será possível gerar, de antemão, uma direção a ser seguida com todas as atividades que serão desenvolvidas.

Ao considerar que o planejamento financeiro é um instrumento amplo no atendimento às necessidades de gerenciamento das empresa, julga-se de suma importância para o controle financeiro das organizações a restrição para duas ferramentas: o fluxo de caixa e o orçamento.

Para Silva (2009, np), “o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas, os custos e os investimentos, considerando determinado período projetado”.

Espera-se, portanto, implementar um sistema de controle de fluxo de caixa, alimentado com informações de entrada e saída de recursos financeiros da empresa, fundamental para a tomada de decisões, o qual pode também prever projeções futuras do fluxo de caixa, possibilitando-se uma demonstração da situação financeira futura da empresa. Com essas informações, de forma organizada e centralizada, a empresa alcançará uma base de dados eficiente que auxiliará no controle do negócio, trazendo uma percepção segura da realidade da empresa. Além disso, pretende-se também elaborar o orçamento de caixa, característico por ser desenvolvido de acordo com a particularidade de cada empresa, conforme certifica Souza (2014, p 238) ao dizer que “a elaboração do orçamento está vinculada ao processo de planejamento, ao tamanho da empresa, às alternativas propostas pela administração, ao ramo de negócios, aos fatores comportamentais etc”.

Levando-se em conta a relevância desses dados para análises de viabilidade diante de cenários com grandes alterações econômicas, influenciando diretamente nos negócios e nas tomadas de decisões da empresa. Constatando-se que a empresa

necessita de uma reestruturação financeira, a realizar-se com um planejamento financeiro, o presente trabalho objetiva: **analisar a viabilidade econômica e gestão financeira da empresa através do planejamento de caixa.**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho focado exclusivamente na microempresa, justifica-se pela relevância e necessidade que o planejamento e controle financeiros têm dentro de qualquer empresa, assim como, destacar o diferencial que podem representar para as MPEs, de modo que estas possam organizar, controlar e planejar com maior assertividade, gerando maior probabilidade de dar continuidade do negócio, independentemente das situações adversas do mercado.

O amplo fornecimento de informações sobre o tema em diferentes canais de comunicação e, até mesmo, o oferecimento de sistemas de gestão financeira que fornecem dados e relatórios da empresa de forma ilustrativa, podem ser vantajosos para muitas empresas. Entretanto, as informações disponíveis na internet, muitas vezes, são fornecidas de forma incompletas, desatualizadas, sucintas ou teóricas demais, a ponto do leitor ter dificuldade ou, até mesmo, não obter o conhecimento adequado para o entendimento e aplicação do tema. Em relação aos sistemas de gestão, em regra, são onerosos e seus relatórios são padronizados e vagos de informações, pois são elaborados por algoritmos e sem qualquer relação com a empresa na intenção de identificar suas necessidades, o que faz com que os gestores, na maioria das vezes, dispensem este recurso por exigir um grande investimento e não ser útil para a organização.

Vale salientar também que cada planejamento elaborado exige sua exclusividade, uma vez que as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do plano utilizam-se de variáveis que se modificam conforme a necessidade e particularidade de cada empresa. Ou seja, todos os projetos elaborados são inéditos, o que permite se deparar com limitações e desafios exclusivos da empresa mencionada, que serão fundamentais para a experiência do administrador, da empresa e de possíveis novos empreendedores que usarão o trabalho como referência.

Por fim, complementa-se, inclusive, para a corroboração da essencialidade das ferramentas para uma gestão financeira nas organizações, principalmente, nas de

pequeno porte que, na grande maioria, não têm a obrigatoriedade pela lei nº 6.404, por exemplo, de elaborar o demonstrativo de fluxo de caixa (DFC).

Conforme estabelece a lei nº 6.404, em seu art 176, § 6º ao expor que “a companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa.” (BRASIL, 1976). Ou seja, instrumento informativo indispensável, entre outros, para progressão das empresas, independentemente do seu porte, é facultativo por lei.

## 1.2 OBJETIVOS

Este capítulo visa, para melhor compreensão do estudo, definir os objetivos geral e específicos, que se encontram a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo para a empresa Patrocínio Móveis, contribuindo na reestruturação financeira da organização.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar uma projeção de fluxo de caixa;
- b) Desenvolver um planejamento financeiro de curto prazo com a projeção de caixa;
- c) Colaborar para melhor aplicação dos recursos financeiros disponíveis para a empresa.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada uma revisão literária sobre o assunto, aplicando as concepções de diversos autores, os quais sustentarão a importância do planejamento financeiro.

### 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma parcela das organizações, principalmente as de pequeno porte, muitas vezes, trabalham sem objetivos e metas claramente estabelecidas, ou seja, sem um planejamento definido, somente na base da improvisação.

Para Hoji (2017, p. 419):

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Segundo Zdanowicz (2014, p. 66), “o planejamento consiste em transformar as ideias em ações, determinando o novo rumo a ser tomado pela cooperativa a fim de obter os melhores resultados no futuro.”.

Já Chiavenato (2020) define o planejamento como a função preliminar de qualquer empresa, por ser a função que serve de base para as demais funções, uma vez que a elaboração define os objetivos a serem obtidos e a direção para alcançá-los da melhor maneira possível. Para o autor, existem três níveis de planejamento:

- a) **Planejamento estratégico:** por afetar integralmente a empresa, define-se de competência do alto escalão, que tomarão decisões complexas com efeitos a longo prazo. Para exemplo, cita-se o objetivo de aumentar significativamente o faturamento nos próximos cinco anos;
- b) **Planejamento tático:** tem como finalidade, a médio prazo, otimizar os recursos disponíveis para a consolidação de objetivos estrategicamente planejados por um determinado setor da empresa. Para exemplo, considere-se um plano do setor de cobrança para minimizar casos de inadimplência na empresa;

c) **Planejamento operacional:** é um planejamento desenvolvido pela base hierárquica da organização para atingir atividades específicas do dia a dia da organização (curto prazo).

Os problemas financeiros manifestados pelas empresas, segundo Souza (2014), ocorrem de alguma estratégia equivocada ou de um planejamento insuficiente. Nessa situação, ainda de acordo com o autor citado, o administrador financeiro deve reformular o planejamento estratégico e operacional, o orçamento e os processos internos da empresa, porque o processo de reestruturação é o momento mais oportuno para reconstruir a direção da empresa, inclusive nas questões financeiras de curto e longo prazo.

Portanto, toda empresa, que tem a pretensão do sucesso financeiro, deve elaborar, no seu modelo de gestão financeiro, um planejamento de curto, de médio e de longo prazo. Ou seja, a empresa precisa estabelecer com clareza, quais serão seus objetivos daqui um ano e daqui cinco anos.

### **2.1.1 Planejamento de Longo Prazo**

Especialistas, em geral, compreendem que a realização de um planejamento de longo prazo é concluída em um espaço de tempo de cinco a dez anos. Hoji (2017, p.423), explica que o prazo, de até dez anos, utilizado no planejamento de longo prazo “[...] é adotado por um pequeno número de empresas, devido ao alto grau de incertezas quanto às condições políticas e econômicas no longo prazo.”.

No entanto, o planejamento financeiro de longo prazo simboliza um elemento indispensável de uma estratégia inclusiva e, conjuntamente com os planos de produção e marketing, direcionam a empresa para suas metas estratégicas (GITMAN, 2004).

Ainda segundo o autor, os planos de longo prazo abrangem gastos com ativos permanentes como, por exemplo, investimentos em imóveis que geram renda para a empresa, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ferramentas técnicas no processo de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes de financiamento, entre outros planos já existentes na empresa que, por alguma razão, precisam ser reestruturados ou extintos.



O planejamento financeiro a longo prazo, associado ao planejamento estratégico da organização, permite à empresa ter uma compreensão nítida da sua situação financeira e, dessa forma, analisar e desenvolver metas financeiras para que ações necessárias sejam executadas afim de atingir as metas propostas.

### **2.1.2 Planejamento de Curto Prazo**

O conceito de finanças de curto prazo não há uma definição globalmente exata. A principal diferença entre finanças de curto e longo prazo está no espaço de tempo do fluxo de caixa.

Ross et al. (2015, p. 930) entendem que “as decisões financeiras de curto prazo, em geral, envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano.”. Situação que permite a empresa avaliar sobre decisões no que tange, por exemplo, ao nível de caixa a ser mantido para encomendar matéria prima e, no prazo de até um ano, receber o caixa de venda dos produtos acabados.

Para Hoji (2017, p. 423):

O planejamento de curto prazo é, geralmente, de um ano ou um semestre, e coincide com o exercício social da empresa. Podem ser apresentados em períodos mensais os primeiros três ou seis meses e em períodos trimestrais o restante dos meses.

Alguns fatores dentre as políticas de financiamento a curto prazo, devem-se observar, segundo Ross et al. (2015, p. 941) de duas maneiras:

- a) O tamanho do investimento da empresa em ativos circulantes: costuma-se calculá-lo em relação ao nível das receitas operacionais totais da empresa. Caso a empresa adotasse uma política financeira de curto prazo flexível ou acomodativa conservaria um índice relativamente alto entre ativos circulantes e vendas como, por exemplo, uma alocação grande do capital em estoque. Já uma política financeira de curto prazo restritiva resultaria um índice baixo que, a título de exemplo, cita-se a empresa sem previsão de venda a prazo ou conta a receber;
- b) O financiamento dos ativos circulantes: calcula-se como a proporção entre as dívidas de curto prazo e as dívidas de longo prazo. Uma política

financeira de curto prazo restritiva significa uma alta proporção de dívidas de curto prazo em relação ao financiamento de longo prazo, e uma política flexível significa menos dívidas de curto prazo e mais dívidas de longo prazo, ou seja, uma empresa com a política flexível, em regra, tem sua liquidez alta e utiliza menos capital de terceiros.

## 2.2 MÉTODOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro concentra-se, a partir da teoria, diversas ferramentas para sua projeção e avaliação, os métodos são aplicados conforme as particularidades da empresa, o setor que está inserida e outros fatores econômicos.

Brealey, Myers e Allen (2018, p. 739) explicam que “os modelos de planejamento financeiro ajudam o gestor a desenvolver previsões consistentes de variáveis financeiras decisivas.”.

### 2.2.1 Orçamento de Caixa

Ross et al. (2015) mencionam o orçamento de caixa como uma das ferramentas imprescindíveis do planejamento a curto prazo. Segundo os autores, a ferramenta permite ao administrador financeiro identificar as necessidades e as oportunidades financeiras a curto prazo, fornecendo dados como, por exemplo, a quantidade necessária de recursos de terceiros para o curto prazo e a identificação das divergências do fluxo de caixa.

Nas palavras de Souza (2014, p. 237-238):

O orçamento consiste em um documento que reflete o planejamento empresarial e corresponde a um conjunto organizado de ações que orientam o dimensionamento de recursos financeiros objetivando alcançar os propósitos da empresa, cuja expressão é quantitativa, embora contemple itens não financeiros.

O processo de realização do orçamento envolve a empresa como um todo, permitindo a participação de todos os setores e funcionários dos diferentes níveis hierárquicos. E por meio dessa coletividade, a construção do instrumento permitirá

aos gestores da alta administração conterem uma concepção global da empresa, ou seja, terão maiores parâmetros sobre a realidade da empresa e o mercado de atuação para, na prática, planejarem todas as ações apropriadas para alcançar os objetivos da empresa com a disposição orçamentária necessária.

Para Sobanski (2011) a empresa que, durante a realização do orçamento de caixa, apontar problemas crônicos em relação às insuficiências ou excessos dos seus recursos disponíveis, deverá revisar seu planejamento financeiro para encontrar soluções viáveis a ponto de inibir as insuficiências e os excessos, tendo em vista que a captação de recursos a terceiros requer um alto custo. O excedente, por sua vez, deverá ser destinado para investimentos, diminuição de endividamentos ou distribuição de lucros para não correr o risco de ser superado pela inflação.

Segundo Souza (2014), o orçamento de caixa fornece as seguintes informações: as entradas de caixa, o total de empréstimos necessários à manutenção das operações, o período em que serão necessários os empréstimos e cabe como ponto de referência em relação ao qual o caixa gerado pela empresa pode ser comparado.

Ainda conforme o autor citado, a elaboração e utilização do orçamento como instrumento gerencial, beneficiará a empresa a organizar suas ações, estabelecer suas metas de curto prazo, direcionar suas atividades operacionais e avaliações de desempenho, facilitar o controle financeiro e o fluxo de informações.

### **2.2.2 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa possibilita identificar o nível adequado de recursos financeiros necessários em caixa, a fim de cumprir pontualmente as obrigações diárias da empresa. Também permite verificar se a disponibilidade de recursos da empresa é o suficiente para cumprir com suas obrigações ou se necessitará solicitar recursos a terceiros, ou seja, é uma ferramenta essencial para qualquer gestão. Entretanto, os gestores financeiros encontram dificuldades em identificar essas informações, uma vez que a movimentação de caixa é constante com compras, vendas, investimentos e outros fatores que necessitam de caixa.

Diante do fluxo de caixa elaborado com fatores adequados como, por exemplo, o nicho de atividade, o tamanho da empresa, flutuações do mercado, entre outros, torna-se possível, segundo Zdanowicz (2014, p. 164), “[...] ter uma visão dos futuros

ingressos, desembolsos e, conseqüentemente, a situação financeira da cooperativa.”.

“O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas, os custos e os investimentos, considerando determinado período projetado.” (SILVA, 2009, np).

De acordo com o autor citado, o principal objetivo do fluxo de caixa é ter o controle das atividades diárias do ativo circulante, porém há outros objetivos que são relevantes como:

- a) Planejar as necessidades de captação de recursos respeitando a liquidez;
- b) Disponibilizar recursos para a execução das transações definidas no planejamento financeiro;
- c) Pagar as dívidas dentro do prazo estabelecido;
- d) Aplicar os recursos disponíveis de forma inteligente, sem comprometer a liquidez;
- e) Gerenciar os recursos financeiros através de ferramentas de análise e controle;
- f) Almejar o equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos.

A projeção do fluxo de caixa, em regra, permite à empresa planejar todas as operações financeiras (entradas e saídas), por um curto período projetado, permitindo-a verificar uma possível necessidade ou sobra de caixa e, conseqüentemente, uma ação de captação de recursos a terceiros ou em investimentos financeiros.

Santos e Veiga (2014, p. 101) afirmam que:

A projeção dos fluxos de caixa, para as entidades, de forma geral, se configura em uma previsão para compor uma planilha ou um relatório, partindo-se dos recursos imediatos disponíveis e de toda previsão de possíveis recebimentos, pagamentos e demais entradas e saídas de recursos.

Segundo Silva (2009, np), o fluxo de caixa não é uniforme, pois apresenta períodos sazonais. Portanto, a projeção pode ser elaborada em períodos diários, semanais, mensais ou anuais. Sugere-se a projeção do fluxo de caixa no “[...] dia a dia para os primeiros 30 dias; para o segundo e o terceiro mês, pode ser apresentado

por semana ou quinzena; e do quarto ao sexto mês pode ser apresentado por mês.” (SILVA, 2009, np). Portanto, nesse situação, o administrador financeiro tem a discricionariedade de dividir a projeção do fluxo de caixa conforme a característica do setor moveleiro e a disponibilidade das informações da empresa.

Santos e Veiga (2014) alegam que o processo de elaboração e análise da projeção do fluxo de caixa é uma tarefa complexa, entretanto, proporciona ao administrador financeiro habilidades e conhecimentos, para cada nova projeção do fluxo de caixa, aperfeiçoar ainda mais suas projeções.

Especialistas recomendam analisar a confiabilidade das informações disponíveis pela empresa antes de decidir o melhor método de elaboração do fluxo de caixa. Silva e Marion (2013, 57-58) definem em método direto e indireto:

- a) **Método direto:** Esse método possui uma forma informativa mais abrangente em relação ao método indireto, pois é mais útil no planejamento financeiro por identificar de maneira direta os recebimentos e pagamentos ocorridos no período, ou seja, demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado;
- b) **Método indireto:** o método constitui uma análise dos itens não circulantes como caminho para chegar às alterações ocorridas dos itens circulantes. É conhecido como o método de conciliação, pois faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações.

Após a definição do método mais apropriado, a empresa será capaz de identificar o nível necessário de caixa a curto prazo para cumprir com suas obrigações diárias, ao ponto de definir a zona de equilíbrio do caixa, privando-a de excesso ou escassez de recursos disponíveis. Permitirá também evitar o equívoco cometido por muitas gestões, que não identificam o nível necessário de caixa e percebem, muitas vezes, que concentram muito caixa disponível, o que é desfavorável em um mercado instável com frequente aumento da inflação, porque diminuirá o poder aquisitivo da empresa. Por isso, os prováveis excessos de caixa deverão ser aplicados em investimentos ou em expansão.

### 2.2.3 Demonstrações Contábeis Projetadas

As demonstrações contábeis, segundo Silva e Marion (2013), têm como finalidade oferecer informações, de forma clara, sobre a condição financeira e patrimonial, o desempenho e os fluxos da empresa, relatórios que são pertinentes por uma ampla cartela de usuários durante a tomada de decisão.

Padoveze (2010), por sua vez, afirma que a projeção dos demonstrativos contábeis é a conclusão do processo orçamentário, pois todos os elementos orçamentários são inseridos dentro do modelo dos demonstrativos contábeis básicos, ou seja, do balanço patrimonial e da demonstração de resultados. Por meio da projeção dos demonstrativos contábeis, proporcionará a alta administração, fazer análises financeiras e de retorno de investimento.

Nesse contexto, Gitman (2004, p. 110) explica que:

As demonstrações projetadas são comumente utilizadas para prever e analisar o nível de rentabilidade e o desempenho financeiro geral da empresa, para que possam ser feitos ajustes às operações planejadas, de modo a atingir as metas financeiras de curto prazo.

O demonstrativo de resultados do exercício (DRE) pertence às demonstrações contábeis utilizadas por empresas para o planejamento de resultados, sendo classificado, por Assaf Neto (2020), como um relatório que tem como objetivo fornecer, de maneira verticalizada, os lucros ou prejuízos (resultados) obtidos pela empresa em determinado exercício social. O resultado (lucro ou prejuízo) refletido no DRE é em decorrência do registro de lançamentos das receitas e despesas na data em que o evento acontece, independentemente, de quando esses valores serão pagos ou recebidos, ou seja, apropriados segundo o regime de competência.

O relatório contábil será para a empresa uma ferramenta colaborativa fundamental, uma vez que consolida informações relevantes de toda a operação formadora do resultado apresentado no exercício. Santos e Veiga (2014, p. 59) reiteram que “esse resultado é refletido, ao final de cada período, no patrimônio líquido e serve de indicador da eficiência, demonstrando o retorno do investimento efetuado pelos sócios (remuneração do capital investido).”

A projeção do DRE permite a empresa estipular diferentes projeções de orçamento de resultado para definir quais investimentos deve realizar, ou seja, é uma

ferramenta importante para que a empresa estabeleça seus planejamentos financeiros conforme a sua viabilidade econômica.

Souza (2014) sugere como forma de avaliar o desempenho das atividades desempenhadas durante o período de exercício estabelecido, a comparação do resultado projetado com o resultado realizado e, sendo assim, verificar se a empresa está atingindo os objetivos financeiros planejados e definir ações de mudanças necessárias, o que contribui para o aperfeiçoamento do processo orçamentário dos próximos períodos.

Em contrapartida, Gitman (2004, p. 103) aconselha, para a elaboração DRE projetada, o método de porcentagem das vendas, o qual, “[...] parte de uma previsão de vendas para expressar os diferentes itens da demonstração do resultado sob a forma de porcentagem das vendas projetadas.”

O balanço patrimonial é outro relatório contábil utilizado pelas empresas como base para mensurar as ações que serão tomadas. Souza (2014) define o balanço patrimonial como um relatório gerencial que informa a situação patrimonial e financeira da empresa em um determinado período. Por meio dessas informações estruturadas, os gestores poderão tomar decisões econômicas com mais coerência e, além disso, poderá utilizá-lo como forma de controle, ou seja, a empresa poderá, através do balanço patrimonial, avaliar os resultados de desempenho da administração, em relação aos seus bens, recursos, direitos e investimentos. Para cumprir com esses objetivos, o balanço patrimonial é estruturado acerca de ativos, passivos e patrimônio líquido.

Nas palavras de Santos e Veiga (2014, p. 28):

O balanço patrimonial demonstra o conjunto de bens e direitos e as obrigações, classificados em circulante (curto prazo) e não circulante (longo prazo), possibilitando a análise de sua estrutura e a construção de indicadores de liquidez, rentabilidade, endividamento, rotação dos estoques, prazo médio de recebimento e pagamento, entre outros.

Assaf Neto (2020) esclarece que os três elementos (ativo, passivo e patrimônio líquido) são dispostos em ordem decrescente conforme o grau de liquidez para o ativo e em ordem decrescente de exigibilidade para o passivo. O autor conceitua os três elementos da seguinte forma:

- a) **Ativo:** compõe todas as aplicações de recursos efetuadas pela empresa, podendo distribuí-lo em ativos circulantes e ativos não circulante que são, respectivamente, os valores em caixa e a receber a curto prazo e

os bens durados e investimentos que serão colocados em caixa a longo prazo.

- b) **Passivo:** integra as exigibilidades e obrigações da empresa, por eventos ocorridos no passado, obrigações que no futuro exigirão um desembolso de caixa da empresa para o pagamento. O passivo circulante e passivo não circulante são, respectivamente, as obrigações que deverão ser pagas a curto prazo e as obrigações a serem pagas a longo prazo.
- c) **Patrimônio líquido:** por sua vez, refere-se pela diferença entre o total do ativo e do passivo da empresa. Identifica os investimentos dos próprios donos da empresa, os valores recebidos pela empresa e que não se referem ao resultado (capital investido por acionistas) e mais os lucros gerados nos exercícios e que não foram retidos distribuídos pela empresa.

O balanço patrimonial projetado é definido por Hoji (2017) como um componente orçamentário que permite apresentar a projeção de desempenho da empresa com a análise das variações entre o planejado e o executado e, sendo assim, constatar a evolução dos ativos e passivos, bem como do patrimônio líquido.

Já segundo Gitman (2004), encontra-se diversos enfoques simplificados para a construção do balanço patrimonial, no entanto, o autor afirma que o melhor e mais conhecido é o método baseado no julgamento subjetivo. Esse método estima os valores de algumas contas do balanço patrimonial, e a captação de recursos externa à empresa como, por exemplo, capital de terceiros ou de capital próprio da empresa é usada como variável de “fechamento”. Portanto, para aplicar o balanço projetado com enfoque do julgamento subjetivo, diversas contas de balanço e hipóteses precisam ser levantadas.

#### **2.2.4 Componentes de fluxo de caixa incrementais**

Levando-se em consideração apenas os fluxos de caixa incrementais, Ross et al. (2013) deprecia alguns componentes que são mais comuns e propícios do administrador se equivocar durante o processo, sendo eles:

- **Custos irrecuperáveis:** Conceitua-se como um custo que não pode mais ser revertido pela decisão de aceitar ou rejeitar o projeto, ou seja, custos que já foram



incorridos de forma definitiva, não havendo mais possibilidade de reavê-los. Portanto, esse custo, durante a análise de viabilidade do projeto, deve ser ignorado por ser irrelevante para a tomada de decisão;

- **Custos de oportunidade:** Esse custo é definido como uma perda que não se sucede da retirada de dinheiro do caixa, mas de impossibilitar a empresa de receber algum benefício. Para fins de exemplo, considera-se que determinada empresa, para prosseguir com seu projeto, utilizou-se um galpão vago já pertencente em seu patrimônio para empregar uma máquina do projeto e, sendo assim, ficou impossibilitado de alugá-lo para outros fins. Portanto, se a empresa decidir dar prosseguimento com o projeto e utilizar o galpão para alocar a máquina, deixará de receber um possível aluguel desse imóvel, entretanto, se optar por não realizar o projeto, a empresa tem a possibilidade de alugar esse galpão e receber pela alocação. Ou seja, é um custo que tem consequência direta na tomada de decisão, logo, torna-se necessário considerá-lo durante a análise de viabilidade do projeto;

- **Efeitos colaterais:** Esse componente é comum se apresentar em projetos, pois todo projeto pode haver efeitos colaterais tanto de forma positiva como de forma negativa. Por exemplo, uma empresa de móveis planejados inicia um novo projeto para a criação de uma nova linha de móveis de alto padrão e, sendo assim, passa a oferecer esse novo produto a seus atuais clientes de móveis convencionais, ou seja, isso trará um impacto negativo no fluxo de caixa da linha de móveis convencionais com a introdução dessa nova linha de móveis de alto padrão. Essa situação é chamada de erosão. Com isso, necessita-se que os fluxos de caixas da nova linha de móveis sejam diminuídos para refletir a perda de lucros da outra linha de móveis convencionais. Importante destacar ao contabilizar a erosão que, somente a torna-se relevante, se as vendas não forem perdidas de outra forma, ou seja, por uma outra concorrência que forneça uma linha semelhante e não necessariamente por motivo do lançamento da linha de móveis de alto padrão. Logo, os efeitos colaterais têm que ser considerados na determinação do fluxo de caixa incremental;

- **Capital de giro:** Na maioria das vezes, um projeto demanda de um montante em dinheiro disponível da empresa para arcar com todas as obrigações que esse projeto vir a causar. Também se inclui o investimento em estoques e em contas a receber, as quais são para cobrir as vendas a crédito. Portanto, para identificar o valor necessário de financiamento dos recursos, utiliza-se o capital circulante líquido, o qual apresenta a diferença de valores entre ativo circulante e passivo circulante, e essa

diferença apresentada para a operação circulante será suprida por uma fonte de recursos externos, no capital de giro. Logo, para calcular a necessidade de capital de giro, utiliza-se a diferença entre os valores das aplicações operacionais e das fontes operacionais. De forma simplificada, esse indicador mostra o quanto de recursos financeiros a empresa precisa para manter sua operação funcionando regularmente. Portanto, se esse indicador se apresentar de forma positiva, então a empresa tem um excedente de capital de giro e não precisará recorrer a recursos externos de terceiros. Mas, se for negativo, a empresa terá que aderir a empréstimos para adquirir o capital de giro;

- **Custos de financiamento:** o interesse no fluxo de caixa gerado pelos ativos do projeto não está incluído os juros ou outros custos de financiamento como, por exemplo, dividendos ou parcelas do principal da dívida quando se analisar um investimento proposto. Isso não tira a importância das estruturas de financiamento, mas devem ser analisadas de forma separada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de alcançar os objetivos apresentados, o presente trabalho foi estruturado para realizar, através da projeção de caixa da empresa, um planejamento financeiro de curto prazo e, desse modo, contribuir na reestruturação financeira da Patrocínio Móveis.

O procedimento de pesquisa consiste em uma pesquisa-intervenção. Para Thiollent (1986), essa metodologia representa a conexão da pesquisa e a ação em um processo no qual os elementos pesquisados participam junto com os pesquisadores na identificação das causas de problemas, procurando soluções em circunstâncias reais.

Na concepção de Rocha e Aguiar (2003), na pesquisa-intervenção se estabelecem os caminhos de pesquisa, através da relação entre pesquisador e pesquisado, gerando uma produtividade da equipe envolvida. Portanto, compreende-se este tipo de pesquisa como formação e modificação, de modo coletivo, na pretensão de encontrar alternativas para a solução dos problemas estudados.

O propósito do presente trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva e exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa. Para Richardson (2017), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de testar e aprimorar procedimentos e técnicas de mensuração. Já a pesquisa descritiva, busca fazer a descrição de uma situação, problema ou fenômeno para revelar seus comportamentos e possíveis relações entre variáveis. Em relação a abordagem, a pesquisa quantitativa é recomendada, por Roesch (2013), para o estudo que procura verificar relações entre variantes de associação ou causa-efeito, ou analisar o resultado de algum sistema ou projeto. A pesquisa qualitativa, por sua vez, segundo o autor mencionado, é adequada para a prática da avaliação formativa, no caso de aperfeiçoar a efetividade de um programa, plano ou até mesmo nos casos de propostas de novos planos.

A coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários. Segundo Roesch (2013), os dados primários seriam os dados levantados pelo próprio pesquisador, por meio de entrevistas, questionários ou observações, com propósito único no projeto em andamento. Os dados secundários, por sua vez, são os dados já existentes na organização, não criados pelo pesquisador e também coletados para outro propósito que não o do projeto.

Os dados secundários se sucederam de uma pesquisa documental em

relatórios e documentos financeiros da empresa relativos ao ano de 2020 e 2021. Isso permitiu indentificar toda a movimentação financeira da empresa, visto que apresentam informações como receita das vendas, custos, despesas gerais, etc.

Levando em consideração que a empresa não possuía ferramentas de gestão e controle administrativo suficientes para o levantamento de todas informações necessárias, foram realizadas reuniões informais com a funcionária responsável por todas as tarefas de âmbito financeiro da empresa. As reuniões têm o propósito de auxiliar na complementação de dados faltantes, para sua validação e, posteriormente, para uma análise qualitativa das informações narradas sobre os procedimentos e tarefas realizadas pela empresa.

De forma complementar, considerando-se a necessidade da credibilidade dos dados para a viabilidade do trabalho e a oportunidade de acompanhar as tarefas administrativas, coletar dados e analisar as sugestões propostas, foi usada também, como técnica de coleta de dados, a observação presencial, visto que o acesso interno à empresa é livre, por se tratar de uma empresa familiar do pesquisador. Nas visitas, com frequências semanais, durante o primeiro mês do ano, foi possível observar a rotina da funcionária responsável pelas tarefas financeiras da empresa e também para a coleta de dados. Nos meses posteriores, com visitas quinzenais, foi feito o acompanhamento do uso das ferramentas criadas.

Diante do levantamento de todos os dados, através de revisões bibliográficas, documentos, relatórios e observações presenciais, as informações foram classificadas com recursos manuais e computacionais, de forma estruturada e ordenada, em planilhas, tabelas e gráficos, para auxiliar na visualização da situação financeira da empresa e, inclusive, para uma análise estatística, diante dos dados tabelados no programa Excel, com o objetivo de realizar uma comparação quantitativa entre os dois últimos anos de exercício contábil.

Por meio das informações obtidas e organizadas, foi feita uma interpretação e conclusão dos dados financeiros da Patrocínio Móveis. Para isso, usou-se basicamente a ferramenta de fluxo de caixa, o qual foi montado através de estruturas estabelecidas por referências teóricas, visto que a empresa não o emprega na sua gestão e, posteriormente, elaborar a projeção desse demonstrativo a fim de otimizar os resultados, as tomadas de decisões e a gestão financeira da organização.

## 4 ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA

O levantamento de dados consistiu na compilação de todas as entradas e saídas de caixa registradas pela empresa durante o período de janeiro a dezembro de 2021. Após isto, esses dados foram segmentados em receitas e despesas nas categorias “fixo” e “variável”, e as receitas e despesas foram somadas para se obter o resultado líquido mês a mês no período em análise. Assim, obteve-se o fluxo de caixa mensal passado do período de janeiro a dezembro de 2021 demonstrando a situação atual da empresa.

Por fim, a partir do fluxo de caixa passado, na próxima seção 4.1 se analisa a situação financeira da empresa com a avaliação das principais categorias do fluxo de caixa. Após isto, na seção 4.2 analisa-se uma projeção do fluxo de caixa futuro com o objetivo de avaliar a viabilidade econômica da empresa em diferentes cenários econômicos para o ano de 2022.

### 4.1 ANÁLISE ATUAL DA EMPRESA

A elaboração de um planejamento de fluxo de caixa fornece um compilado de informações imprescindíveis, que as tornam primordiais durante a tomada de decisão. Entretanto, essa ferramenta e outras disponíveis para o auxílio das organizações, não são utilizadas. Ou seja, muitas empresas fazem decisões sem parâmetro algum, simplesmente fundada no subjetivismo (decisões no escuro, como descreveu o dono), recorrendo-se como justificativa o baixo conhecimento técnico de finanças, o desconhecimento da relevância de um controle eficiente e a complexidade das ferramentas disponibilizada pelo mercado, de modo pecuniário.

Durante o processo de levantamento dos dados relativos às movimentações do caixa da loja, encontrou-se uma enorme dificuldade em organizá-los de modo adequado para análises de parâmetros, para construção da ferramenta capaz de projetar a realidade da empresa para o próximo ano de exercício e outros objetivos propostos.

A complexidade decorreu da negligência da empresa na gestão financeira, a qual mantinha um controle contábil escasso, manual e manuscrito, relativo apenas ao ano de 2021. Os informativos dos anos anteriores foram descartados ou não registrados, porque segundo o responsável, os registros no livro contábil tinham

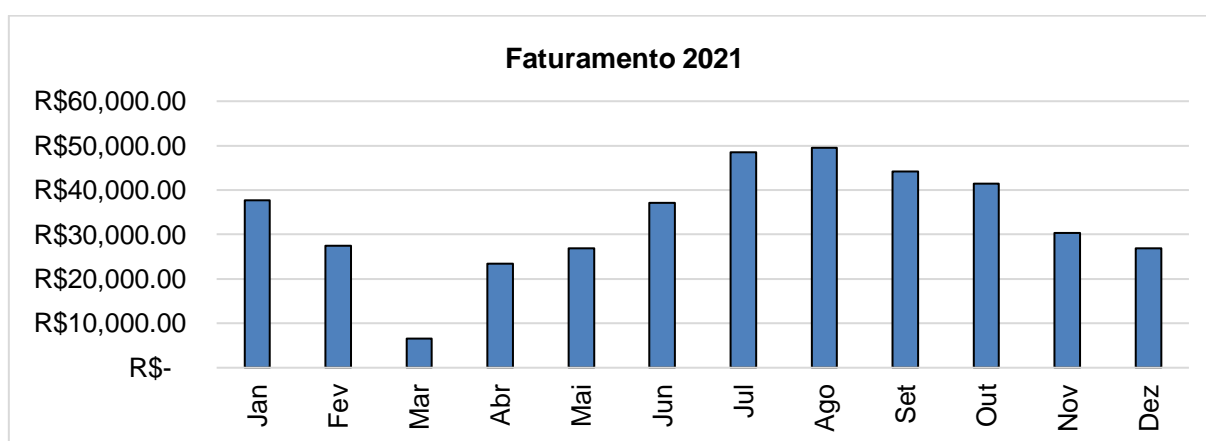
apenas como finalidade somar as vendas do mês para o pagamento de comissão, isto é, não assimilavam como dados relevantes para auxiliarem na tomada de decisão ou para fundamentar estudos de novos planejamentos.

Logo, a premissa do modelo de sistema a ser implementado deve ser de baixa complexidade, ou seja, uma ferramenta objetiva e de fácil aplicação, que atenda às necessidades da empresa. Exigindo-se do usuário apenas a inserção dos dados e, automaticamente, será compilada e disponibilizada informações úteis para contribuir na tomada de decisão. Principalmente por se tratar de uma microempresa composta por funcionários com baixo conhecimento da administração financeira.

Durante o processo de levantamento dos dados, pode-se fazer algumas análises, as quais são discutidas nos próximos parágrafos.

Em relação ao faturamento de 2021, a empresa apresentou o seu melhor resultado no terceiro trimestre, alcançando seu maior faturamento no mês de agosto com quase cinquenta mil reais. Entretanto, os dois primeiros trimestres foram responsáveis pelo pior faturamento do ano, principalmente os meses de março e abril, que vivenciaram o lockdown: medida imposta pelo governo para que haja o confinamento total da sociedade. Segundo o proprietário, os melhores meses de faturamento são abril e agosto, pois são os meses em que há grande procura de estudantes universitários por móveis e eletrodomésticos.

Gráfico 1 - Faturamento de 2021

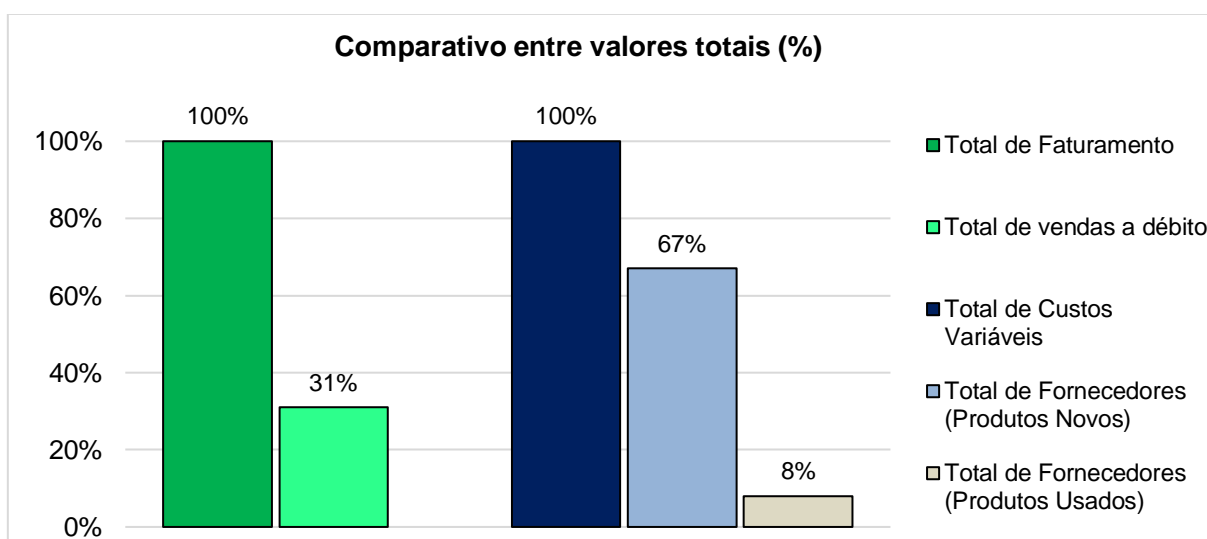


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No item de custos variáveis, destaca-se o volume de vendas em débito, correspondendo a 31,41% do faturamento total da empresa, porém, esse método de venda tem uma taxa de 1,55% sobre o valor de venda. Em 2021, mais de mil e

novecientos reais foram de custos referentes à taxa de vendas a débito, que poderia ser evitada com outras opções de pagamento sem taxas como, por exemplo, PIX e TED. Além disso, há os custos de fornecedores de móveis novos, que corresponde a 67,25 % dos custos variáveis de 2021. O proprietário relata que ao comprar móveis usados, seu poder de barganha e margem de lucro é muito maior do que ao negociar a compra de móveis novos. No entanto, os fornecedores de móveis usados, nos últimos anos, estão optando por oferecer seus móveis em plataformas digitais que oferecem um preço maior que a loja. E essa mudança de comportamento do mercado, fez com que a loja perdesse uma grande porcentagem do faturamento, pois ao terem que se sujeitarem aos produtos novos, suas margens de lucro diminuíram e seus custos com fornecedores aumentaram.

Gráfico 2 - Comparativo entre itens selecionados (%)



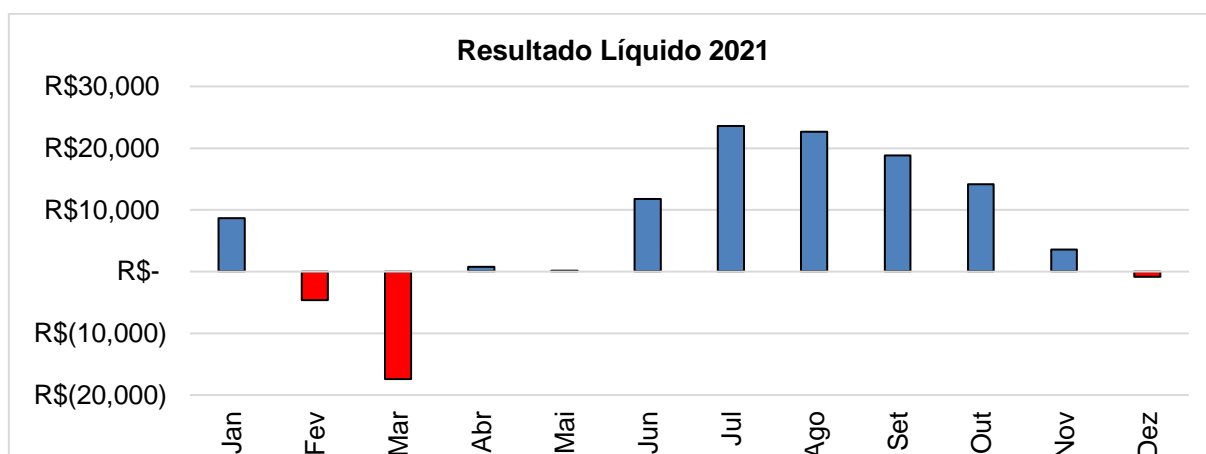
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em referência as despesas fixas, destaca-se as despesas de pessoal, visto que a empresa possuiu dois funcionários e um pró-labore que, conforme se observa no fluxo de caixa elaborado, não é estável, já que varia conforme a necessidade do proprietário, ou seja, há uma confusão patrimonial, visto que as despesas de pessoa física e jurídica são misturadas e o pró-labore não é definido. Situação que pode causar consequências como multas e sanções e relatórios e resultados equivocados para organização.

No quesito resultado líquido, em decorrência do lockdown proposto pelo governo e a crise econômica causada pela pandemia, resultou para a empresa um

primeiro trimestre negativado, principalmente em março, em que o resultado líquido apresentou um prejuízo de mais de dezessete mil reais. Segundo o dono, o caixa acumulado dos resultados anteriores, o preservou de recorrer a empréstimos a bancos com taxas elevadas.

Gráfico 3 - Resultado Líquido 2021



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4.2 ANÁLISE DA PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Através do fluxo de caixa passado, realizou-se projeções de fluxo de caixa futuros em diferentes cenários para compreender a viabilidade financeira da empresa. Para a análise, foi utilizado as receitas de cada mês de 2021 e aplicando-as em três cenários: receita do mês aumentando 3% e 9% e diminuindo 6%. As despesas de cada mês também foram aplicadas em três cenários: com a diminuição de 3% e o aumento de 3% nos demais cenários. Assim, criou-se o fluxo de caixa projetado de mês a mês para diferentes cenários em 2022, sendo eles: provável (receita +6% e despesa +3%), pessimista (receita -6% e despesa +3%) e otimista (receita +9% e despesa -3%). Os fluxos de caixa futuros foram definidos com base no aumento ou diminuição de receitas e despesas totais; sendo assim, para fins de simplificação, a projeção de fluxo de caixa futuro desconsiderou em detalhes questões de capital de giro e investimento de longo prazo.

As tabelas de 1 a 3 ilustram os três cenários propostos (provável, pessimista e otimista, respectivamente) para a projeção do fluxo de caixa para 2022. Na primeira coluna, apresenta-se os meses, na segunda e terceira coluna está, respectivamente,



a receita e a despesa declaradas pela empresa em 2021 para desenvolvimento do fluxo de caixa passado. Já na quarta e quinta coluna, apresenta-se, respectivamente, a receita e a despesa do fluxo de caixa passado com a inclusão percentual proposto para cada cenário. E, por fim, na sexta coluna está o total, ou seja, a diferença entre receita e despesa estimadas com as variações dadas por cada cenário.

No cenário provável, leva-se em consideração a receita e a despesa acrescidas respectivamente, em 6% e 3% ao mês em relação aos meses de 2021. O acréscimo na receita se estima pela volta gradativa das universidades e outras instituições, visto que muitos dos clientes da loja são estudantes e moradores do interior, que procuram por móveis usados apropriados para a situação provisória de médio prazo, com baixo custo, em Porto Alegre. Além disso, a possibilidade de mais um ano com meses em lockdown ser descartada, reforça o aumento da receita, visto que esses períodos com a sociedade confinada resultaram em uma queda considerável na receita da empresa. Em relação a despesa foi ponderado o aumento do preço da matéria prima nas fábricas e conseqüentemente o reajuste dos seus preços, o aumento do frete devido ao reajuste do combustível, o aumento da luz, visto que houve um aumento nos custos da geração de energia em decorrência da crise hídrica que o país enfrenta. Além de outras questões atreladas à crise do coronavírus que deixou conseqüências para a economia brasileira.

Tabela 1 - Cenário Provável

Mês	Receita	Despesa	Receita (6%)	Despesa (3%)	Total
Jan	R\$ 37.680,00	-R\$ 29.011,12	R\$ 39.940,80	-R\$ 29.881,45	R\$ 10.059,35
Fev	R\$ 27.529,00	-R\$ 30.995,16	R\$ 29.180,74	-R\$ 31.925,01	-R\$ 2.744,27
Mar	R\$ 6.517,00	-R\$ 23.925,99	R\$ 6.908,02	-R\$ 24.643,77	-R\$ 17.735,75
Abr	R\$ 23.352,00	-R\$ 22.621,41	R\$ 24.753,12	-R\$ 23.300,05	R\$ 1.453,07
Mai	R\$ 26.935,00	-R\$ 25.751,93	R\$ 28.551,10	-R\$ 26.524,49	R\$ 2.026,61
Jun	R\$ 37.146,00	-R\$ 24.248,00	R\$ 39.374,76	-R\$ 24.975,44	R\$ 14.399,32
Jul	R\$ 48.490,00	-R\$ 24.920,55	R\$ 51.399,40	-R\$ 25.668,17	R\$ 25.731,23
Ago	R\$ 49.555,00	-R\$ 26.887,83	R\$ 52.528,30	-R\$ 27.694,46	R\$ 24.833,84
Set	R\$ 44.185,00	-R\$ 25.341,44	R\$ 46.836,10	-R\$ 26.101,68	R\$ 20.734,42
Out	R\$ 41.490,00	-R\$ 27.355,22	R\$ 43.979,40	-R\$ 28.175,88	R\$ 15.803,52
Nov	R\$ 30.400,00	-R\$ 25.935,14	R\$ 32.224,00	-R\$ 26.713,19	R\$ 5.510,81
Dez	R\$ 26.930,00	-R\$ 27.772,86	R\$ 28.545,80	-R\$ 28.606,05	-R\$ 60,25

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Referente ao cenário pessimista, considerando que os meios de captação de receita que a empresa possui acontecem apenas de uma forma, com a venda de móveis novos e usados, estima-se uma redução de 6% da receita, tendo como

principal causa, observada pelo proprietário, uma nova tendência dos clientes em comprarem móveis pelos aplicativos que fornecem móveis usados ou até mesmo pelas grandes varejistas nacionais que oferecem condições de pagamento mais atrativos. Além do mais, a loja enfrenta uma escassez de produtos, devido ao impacto da pandemia que afetou todo o mercado, inclusive as fabricantes de móveis, que não só reduziram o quadro de funcionários, ocasionando em uma baixa escala de produção para respeitar o isolamento social como também ficaram sem algumas matérias primas para produzirem. A situação implicou em um estoque mínimo e pouca variedade de produtos para o cliente na loja e, conseqüentemente, uma redução no volume de vendas. No quesito despesa, considera-se um aumento de 3% conforme já justificado no cenário provável.

Tabela 2 - Cenário Pessimista

Mês	Receita	Despesa	Receita (-6%)	Despesa (3%)	Total
Jan	R\$ 37.680,00	-R\$ 29.011,12	R\$ 35.419,20	-R\$ 29.881,45	R\$ 5.537,75
Fev	R\$ 27.529,00	-R\$ 30.995,16	R\$ 25.877,26	-R\$ 31.925,01	-R\$ 6.047,75
Mar	R\$ 6.517,00	-R\$ 23.925,99	R\$ 6.125,98	-R\$ 24.643,77	-R\$ 18.517,79
Abr	R\$ 23.352,00	-R\$ 22.621,41	R\$ 21.950,88	-R\$ 23.300,05	-R\$ 1.349,17
Mai	R\$ 26.935,00	-R\$ 25.751,93	R\$ 25.318,90	-R\$ 26.524,49	-R\$ 1.205,59
Jun	R\$ 37.146,00	-R\$ 24.248,00	R\$ 34.917,24	-R\$ 24.975,44	R\$ 9.941,80
Jul	R\$ 48.490,00	-R\$ 24.920,55	R\$ 45.580,60	-R\$ 25.668,17	R\$ 19.912,43
Ago	R\$ 49.555,00	-R\$ 26.887,83	R\$ 46.581,70	-R\$ 27.694,46	R\$ 18.887,24
Set	R\$ 44.185,00	-R\$ 25.341,44	R\$ 41.533,90	-R\$ 26.101,68	R\$ 15.432,22
Out	R\$ 41.490,00	-R\$ 27.355,22	R\$ 39.000,60	-R\$ 28.175,88	R\$ 10.824,72
Nov	R\$ 30.400,00	-R\$ 25.935,14	R\$ 28.576,00	-R\$ 26.713,19	R\$ 1.862,81
Dez	R\$ 26.930,00	-R\$ 27.772,86	R\$ 25.314,20	-R\$ 28.606,05	-R\$ 3.291,85

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Já o cenário otimista, com o crescimento de 9% na receita da loja, atenta-se para a volta gradativa dos clientes característicos da loja conforme já mencionado, como também a propensão dos consumidores em investir mais em seus ambientes residenciais como, por exemplo, em seus home office, cozinhas e salas de estar, ou seja, nos espaços físicos que foram bastante demandados durante o isolamento social. Além disso, a loja com a pretensão de acompanhar o comportamento dos consumidores (que estão cada vez mais aderindo para o e-commerce), está, gradualmente, migrando para as plataformas digitais com publicações de seus produtos em aplicativos de venda e compra como por exemplo, a OLX e o Marketplace

do Facebook. A redução de 3% prevista na despesa se dará por conta de uma política de despesas que, em acordo com o proprietário, estabelecemos uma fixação no seu Pró-labore em porcentagem de acordo com seu resultado líquido, visto que atualmente é variável e definido conforme sua necessidade. Acordou-se também para uma prioridade em fornecedores de móveis usados, uma vez que os móveis usados tem seu valor atrelado a sua depreciação, a possibilidade de negociar o valor pretendido a pagar e isenção de alguns tributos, ou seja, seu poder de barganha se torna muito maior que dos fornecedores de móveis novos, o que proporciona uma redução significativa na despesa e um aumento na margem de lucro.

Tabela 3 - Cenário Otimista

Mês	Receita	Despesa	Receita (9%)	Despesa (-3%)	Total
Jan	R\$ 37.680,00	-R\$ 29.011,12	R\$ 41.071,20	-R\$ 28.140,79	R\$ 12.930,41
Fev	R\$ 27.529,00	-R\$ 30.995,16	R\$ 30.006,61	-R\$ 30.065,31	-R\$ 58,70
Mar	R\$ 6.517,00	-R\$ 23.925,99	R\$ 7.103,53	-R\$ 23.208,21	-R\$ 16.104,68
Abr	R\$ 23.352,00	-R\$ 22.621,41	R\$ 25.453,68	-R\$ 21.942,77	R\$ 3.510,91
Mai	R\$ 26.935,00	-R\$ 25.751,93	R\$ 29.359,15	-R\$ 24.979,37	R\$ 4.379,78
Jun	R\$ 37.146,00	-R\$ 24.248,00	R\$ 40.489,14	-R\$ 23.520,56	R\$ 16.968,58
Jul	R\$ 48.490,00	-R\$ 24.920,55	R\$ 52.854,10	-R\$ 24.172,93	R\$ 28.681,17
Ago	R\$ 49.555,00	-R\$ 26.887,83	R\$ 54.014,95	-R\$ 26.081,20	R\$ 27.933,75
Set	R\$ 44.185,00	-R\$ 25.341,44	R\$ 48.161,65	-R\$ 24.581,20	R\$ 23.580,45
Out	R\$ 41.490,00	-R\$ 27.355,22	R\$ 45.224,10	-R\$ 26.534,56	R\$ 18.689,54
Nov	R\$ 30.400,00	-R\$ 25.935,14	R\$ 33.136,00	-R\$ 25.157,09	R\$ 7.978,91
Dez	R\$ 26.930,00	-R\$ 27.772,86	R\$ 29.353,70	-R\$ 26.939,67	R\$ 2.414,03

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Com o propósito de analisar a viabilidade econômica do fluxo de caixa futuro projetado, utilizou-se o indicador de valor presente líquido (VPL) conforme apresentado na tabela 4. Para apuração do VPL, considerou-se uma taxa de desconto de 1,17% ao mês, equivalente a 15% ao ano, a qual é superior à taxa selic que corresponde, atualmente em maio de 2022, a 12,75 % ao ano.

Nessa tabela, com o objetivo de analisar o valor presente líquido de cada cenário, pegou-se o total mensal de janeiro a dezembro dos três cenários propostos, ou seja, somou-se, a diferença da receita e despesa acrescidas pelos percentuais propostos por cada cenário de cada mês, alcançando-se o saldo final mensal dos meses de janeiro a dezembro de 2022, apresentados na tabela 4, respectivamente, na segunda, na quinta e na oitava coluna como valor nominal. Por fim, para

calcular o VPL, projetou-se o valor terminal da empresa em janeiro de 2023. Para isso, estabeleceu-se como valor terminal em janeiro de 2023 a média do valor total nominal entre janeiro e dezembro de 2022 após o ajuste projetado em cada cenário (presente na última coluna das tabelas 1, 2 e 3) dividido pelo custo de capital de 1,17% ao mês menos o crescimento mensal projetado da loja futuramente que, por simplificação, o considerou-se em 0%.

A seguir, nas últimas colunas dos respectivos cenários, encontra-se o VPL a partir do resultado total mensal estimado para cada cenário, usando a taxa de desconto de 1,17% ao mês conforme mencionado acima. Assim, foi possível obter o VPL estimado mensal para cada mês de 2022 e para o valor terminal em janeiro de 2023, para cada um dos três cenários presentes na tabela 4.

Através da análise de sensibilidade via VPL, o fluxo de caixa futuro projetado nos três cenários (provável, pessimista, otimista) apresentou o VPL positivo. Ou seja, com base nos cenários propostos, a loja apresenta um fluxo de caixa economicamente viável, com rentabilidade para o ano de 2022, independentemente do cenário que se suceder.

Tabela 4 - Valor presente líquido (VPL) dos respectivos cenários

CENÁRIO PROVÁVEL			CENÁRIO OTIMISTA			CENÁRIO PESSIMISTA		
Mês	Valor nominal	VPL	Mês	Valor nominal	VPL	Mês	Valor nominal	VPL
Jan	R\$ 10.059,35	R\$ 9.942,87	Jan	R\$ 12.930,41	R\$ 12.780,69	Jan	R\$ 5.537,75	R\$ 5.473,62
Fev	-R\$ 2.744,27	-R\$ 2.681,09	Fev	-R\$ 58,70	-R\$ 57,34	Fev	-R\$ 6.047,75	-R\$ 5.908,51
Mar	-R\$ 17.735,75	-R\$ 17.126,76	Mar	-R\$ 16.104,68	-R\$ 15.551,69	Mar	-R\$ 18.517,79	-R\$ 17.881,94
Abr	R\$ 1.453,07	R\$ 1.386,93	Abr	R\$ 3.510,91	R\$ 3.351,10	Abr	-R\$ 1.349,17	-R\$ 1.287,76
Mai	R\$ 2.026,61	R\$ 1.911,96	Mai	R\$ 4.379,78	R\$ 4.132,01	Mai	-R\$ 1.205,59	-R\$ 1.137,39
Jun	R\$ 14.399,32	R\$ 13.427,44	Jun	R\$ 16.968,58	R\$ 15.823,28	Jun	R\$ 9.941,80	R\$ 9.270,78
Jul	R\$ 25.731,23	R\$ 23.716,66	Jul	R\$ 28.681,17	R\$ 26.435,63	Jul	R\$ 19.912,43	R\$ 18.353,43
Ago	R\$ 24.833,84	R\$ 22.624,48	Ago	R\$ 27.933,75	R\$ 25.448,61	Ago	R\$ 18.887,24	R\$ 17.206,92
Set	R\$ 20.734,42	R\$ 18.671,04	Set	R\$ 23.580,45	R\$ 21.233,85	Set	R\$ 15.432,22	R\$ 13.896,48
Out	R\$ 15.803,52	R\$ 14.066,06	Out	R\$ 18.689,54	R\$ 16.634,78	Out	R\$ 10.824,72	R\$ 9.634,64
Nov	R\$ 5.510,81	R\$ 4.848,14	Nov	R\$ 7.978,91	R\$ 7.019,47	Nov	R\$ 1.862,81	R\$ 1.638,81
Dez	-R\$ 60,25	-R\$ 52,39	Dez	R\$ 2.414,03	R\$ 2.099,15	Dez	-R\$ 3.291,85	-R\$ 2.862,47
Jan (VT)	R\$ 711.428,37	R\$ 611.470,04	Jan (VT)	R\$ 931.178,60	R\$ 800.344,55	Jan (VT)	R\$ 369.804,95	R\$ 317.845,98
<b>Total</b>	<b>R\$ 811.440,26</b>	<b>R\$ 702.205,38</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 1.062.082,76</b>	<b>R\$ 919.694,09</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 421.791,76</b>	<b>R\$ 364.242,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

## 5 SUGESTÕES À EMPRESA

Levando em consideração o processo de levantamento dos dados, do acompanhamento das tarefas e das reuniões com os funcionários, durante o desenvolvimento do estudo, apresenta-se abaixo algumas sugestões de controle e aperfeiçoamentos na gestão da empresa em estudo:

- Percebe-se na loja uma gestão descentralizada, ou seja, há uma grande autonomia por parte dos funcionários e do dono para decidir a necessidade de um desembolso imediato em uma nova ferramenta, para estabelecer se o pagamento de seus fornecedores será à vista ou a prazo ou se o prazo concedido aos clientes será de curto ou médio prazo, por exemplo. Essa tendência de ações é muito bem vista e utilizada por diversas empresas, entretanto, podem trazer consequências negativas para organização, pois são ações que podem afetar seu caixa e a sua liquidez. Logo, um acompanhamento dos resultados fornecidos pelo fluxo de caixa será possível observar os impactos das tomadas de decisões e identificar os prejudiciais, ou seja, se a finalidade da empresa for o lucro, ações que prejudiquem o caixa poderão ser evitadas.

- Acrescentar outras formas de captação de receitas como: a tarifação dos fretes oferecidos pela empresa e do serviço de montagem, visto que todos os concorrentes cobram taxa extra para esses serviços e os clientes muitas vezes não levam em consideração essa questão no processo decisório. Outra forma de captação de recursos seria aderir a customização de móveis usados com maior nível de depreciação, ou seja, pintar, reformar, adesivar, enfim personaliza-los para agregar valor e atratividade dos consumidores.

- Outra forma de alavancar as vendas e aumentar a receita da empresa seria a expansão para os canais digitais de venda com a publicação dos seus produtos em aplicativos e redes sociais como, por exemplo, o OLX, o Facebook Marketplace e o Instagram.

- A fim de manter um controle financeiro e a realização contínua de um fluxo de caixa cada vez mais preciso, a loja deve evitar a confusão patrimonial, ou seja, a mistura de despesas da pessoa física com a pessoa jurídica. Para isso, a empresa precisa elaborar um critério para a definição do Pró-labore para que seja regularizado

e adequado.

- A empresa enfrenta um sério problema por não efetuar um controle eficaz dos seus custos com fornecedores de móveis usados, visto que a maioria da compra de móveis usados se dá o preço por lotes, ou seja, ao comprarem os móveis oferecidos em uma residência, o avaliador não estipula o preço por itens, mas por lote, pois segundo o proprietário é mais prático e objetivo. Fato que dificulta identificar o custo unitário por móvel e apontar o lucro durante a venda. Portanto, sugere-se que, independentemente de ser mais trabalhoso, ordene os móveis usados de modo unitário e depois, através de uma etiqueta, anote o custo pago em cada móvel, para que consiga identificar o real lucro obtido durante o registro no fluxo de caixa.

Diante dessas sugestões apresentadas ao proprietário e funcionários, será possível aprimorar o controle financeiro, ampliar as fontes de arrecadação de receita e aperfeiçoar o fluxo de informações e dados levantados pela empresa.

## 6 CONCLUSÃO

Gerar dados e informações atualizadas constantemente, em um universo cada vez mais informatizado, os tornam-se grandes ativos de uma organização. Ou seja, constituir uma base de dados é uma estratégia de extrema importância no mercado, independentemente do porte ou setor de atuação da empresa, visto que vivenciamos em um mercado competitivo e em constante transformação. Portanto, se uma empresa almeja ser competitiva no mercado, necessita ter total controle das informações e mudanças de fatores internos e externos da empresa.

Neste contexto, conforme demonstrado no referido trabalho, as MPEs são mais suscetíveis a falência em um curto prazo de tempo, muitas vezes, pelas seguintes questões: não terem competência de se manterem competitivas em um mercado versátil, não terem incentivos ou auxílio governamental e dificuldade em arrecadar linhas de créditos, entre outros. Porém, são fatores reversíveis se as MPEs adotarem uma gestão eficiente.

Para uma gestão eficiente é preciso organizar, planejar e controlar os recursos financeiros da organização. E com essa finalidade, este trabalho teve a definição do tema em virtude do interesse do autor em exercer no setor de finanças e da necessidade de um planejamento financeiro na empresa.

Com esse propósito, sugeriu-se a implementação do fluxo de caixa projetado, método utilizado pela administração financeira, com o objetivo de coletar, organizar, controlar e projetar dados com base em entradas e saídas financeiras da empresa durante um determinado período, permitindo ao gestor identificar, com antecedência, se haverá prejuízo ou lucro naquele período de tempo projetado. Além disso, por ser uma ferramenta objetiva e com uma aplicabilidade simples, pode ser utilizada por empresas de qualquer porte e ramo.

Levando em consideração que a empresa opera há mais de quinze anos com tomadas de decisões sem dados para embasamento e sem qualquer controle financeiro, apresentar para a empresa, através do fluxo de caixa projetado, a importância de possuir um planejamento financeiro capaz de fornecer um controle financeiro e informações relevantes, tornou-se o principal objetivo deste trabalho.

Todos os objetivos propostos foram realizados. Para atingir os objetivos,

iniciou-se o processo de levantamento de todas as receitas e despesas da empresa no ano de 2021 para elaborar o fluxo de caixa. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise para verificar a situação atual e os principais pontos a serem aprimorados na organização escolhida. Durante a análise dos dados da empresa, destacou-se que, apesar de não haver nenhum controle financeiro e ter tido alguns meses em prejuízo (colocando-a em riscos desconhecidos) por não saberem da situação financeira, a empresa encerrou o ano de 2021 saudável financeiramente.

Após a análise dos resultados, pode-se criar algumas sugestões de implementações nos processos administrativos e no controle financeiro capazes de aprimorá-los para uma gestão cada vez mais eficiente. O presente trabalho permitiu identificar, através da projeção do fluxo de caixa via VPL, que a empresa será, independentemente dos três cenários propostos, economicamente viável em 2022, ou seja, terá rentabilidade no período projetado.

Por fim, vale destacar que o presente trabalho proporcionou ao autor um conhecimento prático relevante da atuação de um fluxo de caixa projetado. Além disso, foi reconhecido pelo proprietário e funcionários a importância do planejamento financeiro e do auxílio de uma ferramenta de gestão financeira dentro da organização, proporcionando grandes benefícios durante os processos decisórios.



## REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. **Dados do Setor**. 2020. Disponível em: <http://abimovel.com/capa/dados-do-setor/> . Acesso em: 07 set. 2021.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estruturas e Análise de Balanços - Um Enfoque Econômico-financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024852/>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. Lei complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 de dezembro de 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm). Acesso em: 27 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mapa de empresas**: boletim do 3º quadrimestre/2020. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas> . Acesso em: 20 ago. 2021.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin. **Princípios de Finanças Corporativas**. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018. Título original: Principles of Corporate Finance. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580556117/>. Acesso em: 13 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/>. Acesso em: 05 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 05 out. 2021.

EMÓBILE. **Indústria moveleira do Rio Grande do Sul cresce 9,1% em faturamento de 2020**. 2021. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/industria/industria-moveleira-do-rio-grande-do-sul-cresce-91-em-faturamento-de-2020/> . Acesso em: 07 set. 2021.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **FATORES FINANCEIROS DETERMINANTES DA MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012008-094646/publico/DisseCarlosErcolin.pdf> . Acesso em: 28 set. 2021.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 9788597010534. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010534/>. Acesso em: 01 out. 2021.

HOJI; Masakazu. **Orçamento empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva, 2017. 9788547221904. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221904/>. Acesso em: 21 out. 2021.

MELLO, Lucas. **Entenda a importância do planejamento financeiro para sua empresa**. Syhus Contabilidade. 2015. Disponível em: <https://syhus.com.br/2015/04/14/entenda-a-importancia-do-planejamento-financeiro-para-sua-empresa/>. Acesso em: 23 set. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486960/>. Acesso em: 15 out. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 03 nov. 2021.

ROCHA, Marisa Lopes da.; AGUIAR, Katia Faria de. Pesquisa-Intervenção e a produção de Novas Análises. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 23, n. 4, 2003. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fp.epsic.bvsalud.org%2Fpdf%2Fpcp%2Fv23n4%2Fv23n4a10.pdf&clen=694506&chunk=true> Acesso em: 19 nov. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 30 out. 2021.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. Tradução de Scientific Linguagem Ltda. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. Título original: Corporate Finance. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>. Acesso em: 08 out. 2021.

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de Administração Financeira**. Tradução de Leonardo Zílio e Rafaela Guimarães Barbosa. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Título original: Fundamentals of Corporate Finance. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580552256/>. Acesso em: 05 mai. 2022.

SANTOS, Fernando de Almeida; VEIGA, Windsor Espenser. **CONTABILIDADE: Com ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489114/>. Acesso em: 06 out. 2021.

SEBRAE. **Crédito no Brasil para MPEs em tempo de covid-19**. 3. Ed. 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/credito-no-brasil-e-mpes-em-tempo-de-covid-19-3a-edicao-do-sebrae-maio-2020> . Acesso em: 22 ago. 2021.

SEBRAE. **Data Sebrae Total de empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/> . Acesso em: 20 ago. 2021.

SEBRAE. **Perfil dos Pequenos Negócios**. 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#indice> . Acesso em: 08 set. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência de Empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil,7dd6221f9f21a710VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em: 20 ago. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência de Empresas**. 2021. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia\\_2020\\_Web\\_Final.pdf](https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia_2020_Web_Final.pdf) . Acesso em: 16 ago. 2021

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da.; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485017/>. Acesso em: 05 out. 2021.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à Administração Financeira: uma nova visão econômica e financeira para a Gestão de Negócios das Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 978-85-216-2779-1. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/>. Acesso em: 28 set. 2021.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial: um exercício programado**.

3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477470/>. Acesso em: 21 out. 2021.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento:** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 9788522485642. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/>. Acesso em: 28 set. 2021.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fmarcosfabionuva.files.wordpress.com%2F2018%2F08%2F7-metodologia-da-pesquisa-ac3a7c3a3o.pdf&clen=4502795&chunk=true. Acesso em: 19 nov. 2021.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão Financeira para Cooperativas:** Enfoques Contábil e Gerencial. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007602/>. Acesso em: 04 out. 2021.

## APÊNDICE A – Termo de Autorização

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Pablo de Faria Silva, brasileiro(a), solteiro(a), comerciante, inscrito(a) no CPF sob o nº 040190930-39 e no RG nº 8115173943, residente e domiciliado(a) à JOSE DO PATROCÍNIO 631, autorizo o(a) Sr(a). **Alessandro de Faria de Paula**, inscrito(a) no CPF sob o nº **86179500053** e no RG nº **1093829222**, a utilizar e divulgar o nome da empresa **Patrocínio Móveis** e suas informações internas administrativas, em caráter gratuito, por prazo indeterminado e exclusivo, para seu trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Porto Alegre, 04 de maio de 2022

  
\_\_\_\_\_  
Pablo de Faria Silva