

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DE UMA MICROEMPRESA COMERCIAL

Mateus Duque Dimas¹
Ana Flavia da Fonseca Barroso²
Carlos Frederico Corrêa Ferreira³

Resumo

O planejamento e controle financeiro é uma das principais formas estratégicas para que a empresa seja competitiva em um cenário econômico atual cheio de incertezas visto que auxilia os empreendedores na determinação de metas financeiras de curto ou longo prazo, analisar a situação financeira da empresa e traçar mecanismos orientados para a tomada de decisão sobre o negócio. Este trabalho tem como objetivo, implementar uma nova forma de controle financeiro da empresa Na Cara do Gol Artigos Esportivos LTDA-ME, localizada em Três Rios - RJ, a fim de alcançar melhores resultados organizacionais. Foi realizada uma revisão bibliográfica abrangendo os assuntos ligados ao planejamento e controle financeiro. Desta forma, foi feita uma análise das planilhas de planejamento e controle da empresa pelo software Excel considerando o período de Janeiro a Setembro de 2017, a fim de encontrar procedimentos para melhorar seu desempenho e impactar em resultados adequados e consideráveis para o gestor da empresa. De acordo com o estudo, detectou-se que o controle da empresa não vinha sendo feito de uma forma adequada. Com isso, foram desenvolvidas novas planilhas de controle para a empresa com base no referencial teórico. Nelas, foi apresentado um arquivo integrado contendo quatro abas e também uma simulação para cenários financeiros futuros. A primeira aba foi denominada de contas, onde foi feito todo cadastro de todas as contas da empresa. A segunda aba foi denominada de lançamentos, que são incrementadas diariamente todas as entradas e saídas da empresa. A terceira aba, por sua vez, foi implementada a demonstração do resultado do exercício (DRE), atualizadas de forma automática a partir da entrada ou saída na aba de lançamentos. Na quarta aba, está o fluxo de caixa da empresa, possibilitando a visualização do fluxo realizado, projetado e a comparação entre eles. Com o intuito de prever os cenários financeiros que a empresa poderia passar, foi desenvolvida uma planilha com os cenários financeiros, classificados em realistas, otimistas e pessimistas. Conclui-se que o planejamento e controle financeiro é um diferencial para a tomada de decisão do gestor, diminuindo a dificuldade que ele possa ter em administrar seu empreendimento. Além disso, um fato importante é a possibilidade de aplicação das planilhas não só para a empresa onde se fez o presente estudo, como também em outras empresas de diferentes áreas e diferentes segmentos.

Palavras-chave: Controle, financeiro, planejamento, fluxo de caixa, organização.

¹ DIMAS, Mateus Duque. Engenheiro de Produção na Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO, Juiz de Fora, MG, 2017.

²BARROSO, Ana Flavia da Fonseca. Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e mestre em Arquitetura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

³ Administrador de Empresas e Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Juiz de Fora, 2018.

1 Introdução

O bom entendimento sobre o planejamento e controle financeiro nas empresas fazem com que elas tenham vantagem competitiva em um cenário econômico cheio de incertezas. A crescente competitividade no mercado de trabalho obrigam as empresas a estarem sempre crescendo e se diferenciando das concorrências, com isso essa ferramenta pode ser um diferencial para o gestor ter ainda mais excelência em gerir seu empreendimento.

Com o auxílio dessas ferramentas administrativas, os gestores serão capazes de determinar suas metas organizacionais, fazendo uma análise da situação financeira da empresa para traçar mecanismos que serão orientados para a tomada de decisão sobre o negócio.

O planejamento e controle financeiro consistem em um procedimento que o gestor utiliza para reconhecer o cenário atual do empreendimento, estuda todos os caminhos possíveis para a tomada de decisão e viabiliza uma rota para que suas metas sejam alcançadas e assim, fazendo com que a empresa cresça de forma sustentável, desviando-se de perigos ou dificuldades financeiras que poderão levar à sua falência.

Este trabalho tem por objetivo ajudar a melhorar o desempenho da empresa perante suas concorrências, traçando métodos para implementação de uma nova forma de realização do controle financeiro na empresa, buscando assim, alcançar os resultados organizacionais adequados para os gestores, fazendo com que a empresa cresça de forma sustentável e que evite problemas financeiros futuros.

2 Metodologia

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho foi, inicialmente, feita uma revisão bibliográfica abrangendo assuntos ligados ao planejamento e controle financeiro para um embasamento teórico a fim de se obter um trabalho mais seguro e explicativo. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso na empresa Na Cara do Gol Artigos Esportivos LTDA-ME, localizada em Três Rios no estado do Rio de Janeiro, onde foi feita uma análise das planilhas de planejamento e controle da empresa no período de janeiro a setembro de 2017, a fim de se encontrar métodos para melhorar o desempenho e impactar em resultados adequados para o gestor da empresa.

3 Referencial Teórico

O trabalho foi desenvolvido com o intuito de melhorar o planejamento e o controle financeiro da empresa. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos: planejamento, finanças, planejamento financeiro, fluxo de caixa e cenários financeiros.

3.1 Planejamento

Nas empresas atuais, a implementação de um planejamento é de grande importância não só pelo fato da empresa planejar o seu futuro, como também fazer com que ela tenha competitividade no cenário econômico atual e estar sempre à frente de suas concorrências.

Segundo Chinem (2003, p.27), “planejamento é o ato de relacionar e avaliar informações e atividades de forma ordenada e com lógico encadeamento entre si, a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados”.

Ainda sobre o conceito de planejamento:

Pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer (LACOMBE & HEILBORN, 2006, p.162).

Para que um planejamento tenha sucesso, é preciso um estudo detalhado sobre o assunto e assim, conseqüentemente, se terá uma precisão razoável sobre o mesmo. A flexibilidade na hora de implementar o planejamento também é de suma importância, podendo ter situações em que poderá ser preciso ter um segundo plano, caso o plano principal tenha que ser substituído por mudanças no ambiente externo ou interno (LIMA, 2017).

3.2 Finanças

Quando se fala em finanças, pode-se pensar em um campo extenso, onde o objetivo principal é tratar de assuntos relacionados ao uso e a administração do dinheiro. A vida das pessoas e o dia a dia das organizações estão diretamente ligados às finanças, uma vez que

entendam o significado da mesma, fazendo com que tenham condições de tomar melhores decisões financeiras pessoais e organizacionais.

Segundo Gitman (2010, p.3), “o campo de finanças é amplo e dinâmico, afetando diretamente a vida de todas as pessoas e organizações. Os princípios básicos de finanças são universalmente aplicáveis a empresas de todos os tipos”.

O termo finanças pode ser definido como:

A arte e a ciência de administrar o 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 as pessoas, empresas e órgãos governamentais (GITMAN, 2010, p.3).

Mediante um reconhecimento das principais áreas e oportunidades de carreira que o setor de finanças oferece, é possível apresentar duas grandes áreas de atuação para quem deseja ingressar nesse campo, sendo elas os serviços financeiros e a administração financeira (GITMAN, 2010).

3.3 Planejamento Financeiro

Para que uma empresa apresente sucesso e tenha um alto grau de competitividade no cenário econômico atual, é preciso que ela disponha de um planejamento financeiro alinhado e aprofundado, pois caso não se conheça bem suas finanças, a empresa ficará impossibilitada de utilizá-las de maneira estratégica a fim de alcançar seus objetivos organizacionais.

As empresas precisam ver o planejamento financeiro como um aspecto importante para orientação, a coordenação e o controle dos passos que poderão dar para atingir seus objetivos (GITMAN, 2010, p.105).

O planejamento financeiro pode ser dividido em duas fases: os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) e os planos financeiros de curto prazo (operacionais). Nos próximos tópicos pode-se entender cada um deles de forma detalhada.

3.3.1 Planos Financeiros de Longo Pazo (Estratégicos)

Os planos financeiros de longo prazo podem ser considerados a etapa inicial de um planejamento financeiro, uma vez que se trata de um conjunto de planos de ações que

disponibilizam de um tempo maior para serem implantados e que poderão transformar os objetivos futuros da empresa em realidade (CAPEL & MARTINS, 2012).

Como as durações dos planos financeiros de longo prazo tendem a ter um tempo maior de execução e podem ocorrer mudanças econômicas durante esse prazo, é preciso sempre controlá-los e revisá-los, para que não haja nenhum tipo de falha ou possibilidade de erros, e assim fazer as devidas correções.

De acordo com Lacombe & Heilborn (2006, p.164), “o conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado ao de eficácia, isto é, fazer a coisa certa ou correta, ou seja, aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para organização”.

Os planos estratégicos são feitos pela alta gerência da empresa, ou seja, dirigentes com um nível mais elevado, pois geralmente possuem uma melhor capacitação e visão global da empresa e têm maiores condições de se atentarem ao que ocorre no ambiente externo (LACOMBE & HEILBORN, 2006).

O motivo principal de falência das empresas é normalmente a falta de um bom planejamento financeiro de longo prazo, visto que muitas delas não conseguem manter-se e acabam findando-se. Caso esses planos não sejam bons o suficiente ou até mesmo não existam para que possam orientar os planos de curto prazo, essas empresas podem seguir sem nenhum propósito e, deste modo, ocorre sua falência (CAPEL & MARTINS, 2012).

Por mais que o nome se corresponda, nem todo planejamento de longo prazo é estratégico. Para que o seja, é necessário não se limitar a uma extrapolação do que está sendo feito. De acordo com um bom diagnóstico, é fundamental que seja definido o cenário que se deseja atingir em um determinado período, da mesma maneira que a estratégia para realizá-lo (LACOMBE & HEILBORN, 2006).

3.3.2 Planos Financeiros de Curto Prazo (Operacionais)

O planejamento financeiro de curto prazo, também conhecido como planejamento operacional, são os planos financeiros organizados pelas empresas que, como o próprio nome demonstra, necessitam de um espaço curto para execução. Esses planos financeiros tem a finalidade de formular os chamados caminhos de ação, isto é, fazer uma avaliação de todas as necessidades, conhecer as suas demandas e os recursos que a empresa tem à disposição e, com isso, estabelecer uma estratégia para realização desses caminhos com a pretensão de alcançar as metas e objetivos da empresa que serão atingidos em um espaço curto de tempo.

Ross et al (2010, p.599) aponta que “os planos financeiros de curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano”.

O planejamento financeiro de curto prazo tem o objetivo de especificar, com uma precisão acessível, quais recursos deverão estar disponíveis para cada produto e serviço e ao final, fornecer cronogramas com precisões razoáveis. Esses planejamentos devem estar coesos entre si e com o planejamento estratégico da empresa (LACOMBE & HEILBORN, 2006).

Segundo Lacombe & Heilborn (2006, p.165), “o planejamento operacional está intimamente vinculado ao de eficiência, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito”.

3.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento empresarial que tem como finalidade controlar as entradas e saídas de capital ou recursos financeiros de uma empresa em um determinado período de tempo. É uma ferramenta utilizada com frequência e que vem facilitando o dia a dia das empresas, pois faz com que ela se atente aos pagamentos das obrigações assumidas, aos valores de recebimentos e ao saldo atual disponível naquele determinado momento ou em um momento futuro.

De acordo com o site do SEBRAE (2017), “o objetivo do fluxo de caixa é apurar e projetar o saldo disponível para que haja sempre capital de giro na empresa, para aplicação ou eventuais gastos”.

Segundo Santos (2010, p.43), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

3.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo apresentar o conjunto de operações que uma empresa realiza de acordo com suas entradas e saídas no fluxo de caixa em um determinado período de tempo, que normalmente é apresentado em um ano.

De acordo com a legislação brasileira (Lei nº 6.404, de 15 – 12 – 1976, Lei da

Sociedade por Ações), as empresas deverão discriminar na demonstração do resultado do exercício:

I – a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II – a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III – as despesas com as vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;

V – o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;

VII – o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social (PLANALTO, 2017).

3.6 Cenários Financeiros

Os cenários financeiros podem ser classificados em realista (neutro), pessimista e otimista (positivo), como resume a Figura 1. O cenário realista é um cenário mais conservador, onde as alterações tem a probabilidade maior de acontecer e não tem modificações significativas, não puxando nem para o lado otimista e nem para o lado pessimista. O cenário pessimista é aquele em que as alterações vão impactar negativamente nas receitas, no aumento significativo de custos e nos investimentos da empresa. É um cenário onde os gestores poderão fazer uma análise da melhor maneira possível, uma vez que em um cenário tão adverso com custos tão elevados, é possível saber se é valido ou não a entrada nele. Já as alterações do cenário otimista têm a ideia de prever um ambiente mais adequado possível para empresa, onde todas suas metas sejam batidas, os menores custos de produção sejam alcançados e que as despesas operacionais não sejam tão elevadas.

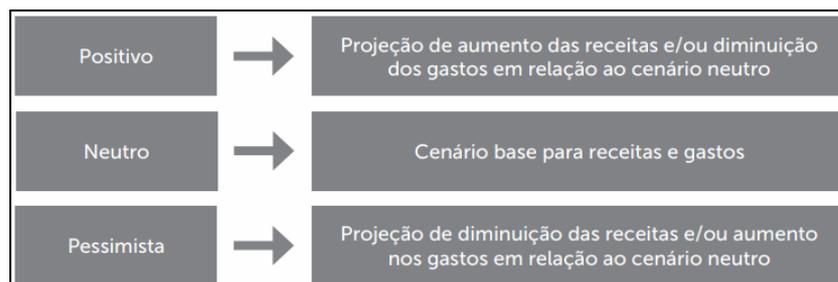


Figura 1 – Cenários Financeiros
Fonte: Petrokas & Bueno (2016, p.37)

As projeções de cenários financeiros podem ser bastante importantes para as empresas na caminhada em busca da excelência na gestão empresarial. Elas auxiliam na diminuição da subjetividade e permitem que as estratégias sejam estabelecidas considerando-se uma situação futura onde podem ser encontrados fatores que possam impulsionar o negócio, fazendo com que a empresa tenha uma visão mais ampla do cenário atual e assim, conseguindo auxiliar às tomadas de decisões dos gestores da empresa de uma forma mais clara e precisa, sempre com o intuito de otimizar o seu desempenho.

4 Estudo de Caso

O trabalho foi desenvolvido no setor de comércio em uma empresa de materiais esportivos em Três Rios, interior do estado do Rio de Janeiro. O estagiário, com dados históricos sobre o planejamento financeiro da empresa, conseguiu desenvolver uma nova forma de planejamento e controle financeiro, conseguindo também projetar cenários financeiros futuros para a empresa.

Para o desenvolvimento das atividades desempenhadas na empresa Na Cara do Gol Artigos Esportivos LTDA-ME, o estagiário fez a utilização do *software Excel* com o intuito de incrementar planilhas de fluxo de caixa e apuração de lucro de forma integrada, fazendo com que aumentasse o planejamento e controle da empresa e assim, facilitar a tomada de decisão do gestor da empresa.

Ao longo do estudo, o estagiário detectou que o controle da empresa não vinha sendo feito de uma forma ampla e bem elaborada de acordo com as antigas planilhas que apresentavam um padrão simples e sem nenhuma integração. Com isso, resolveu-se desenvolver novas formas que impactassem diretamente no planejamento e controle financeiro e que pudessem dar um resultado ainda mais satisfatório e claro para empresa, podendo assim traçar todas as suas diretrizes em busca dos objetivos organizacionais da mesma.

Assim, foi criada uma planilha completamente integrada dentro de um arquivo no *Excel* constando quatro tipos de abas. A primeira sendo o cadastro de todas as possíveis contas que a empresa pudesse ter como, por exemplo, impostos, duplicatas pagas aos fornecedores, despesas com o pessoal, luz, aluguel e etc. A segunda, com uma aba chamada “lançamentos” com todos os lançamentos diários de entradas e saídas da empresa. A terceira aba, por sua vez, foi implementado a demonstração do resultado do exercício (DRE), em que

todas as entradas e saídas da empresa vão sendo contabilizadas de forma integralizada direto da aba de finanças até o final do exercício. Por fim, a quarta e última aba, consta o fluxo de caixa da empresa, separados de acordo com o realizado e fazendo projeções futuras para o exercício seguinte com os devidos gráficos de controle.

Na Tabela 1 é possível observar uma parte da aba denominada lançamentos onde todas as entradas e saídas da empresa até o dia 6 de Agosto de 2017 são contabilizadas e ao final da mesma se dá o total com o saldo mensal e todos os pagamentos efetuados da empresa:

Tabela 1: Lançamentos de entradas e saídas

AGOSTO						
DATA	ITEM	PLANO DE CONTAS	CENTRO DE CUSTOS	ENTRADA	SAÍDA	SITUAÇÃO
01 ago		Duplicatas			R\$ 1.178,07	PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Cartucho computador			R\$ 34,00	PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Material escritório/expediente			R\$ 13,00	PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		lanche/almoço			R\$ 1,25	PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Pro labore: Ademir	Administração		R\$ 40,00	PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Vendas com dinheiro (à vista)	Vendas	R\$ 272,50		PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Recebimento com crediário	Vendas	R\$ 2.938,20		PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Vendas com crediário	Vendas	R\$ 4.001,84		PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Vendas com cartão de débito (à vista)		R\$ 505,80		PAGAMENTO EFETUADO
01 ago		Vendas com cartão de crédito		R\$ 989,83		PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Duplicatas			R\$ 1.408,18	PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Material escritório/expediente			R\$ 2,70	PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Pro labore: Ademir	Administração		R\$ 1.448,58	PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Vendas com dinheiro (à vista)	Vendas	R\$ 1.131,50		PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Recebimento com crediário	Vendas	R\$ 1.025,80		PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Vendas com crediário	Vendas	R\$ 757,90		PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Vendas com cartão de débito (à vista)		R\$ 227,00		PAGAMENTO EFETUADO
02 ago		Vendas com cartão de crédito		R\$ 566,09		PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Duplicatas			R\$ 1.438,99	PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Patrocínios			R\$ 40,00	PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Ajuda ou doações			R\$ 20,00	PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Telefone			R\$ 32,93	PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Vendas com dinheiro (à vista)	Vendas	R\$ 1.379,70		PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Recebimento com crediário	Vendas	R\$ 1.682,65		PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Vendas com crediário	Vendas	R\$ 827,10		PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Vendas com cartão de débito (à vista)		R\$ 990,30		PAGAMENTO EFETUADO
03 ago		Vendas com cartão de crédito				PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		lanche/almoço			R\$ 1,30	PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Ajuda ou doações			R\$ 20,00	PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Pro labore: Ademir	Administração		R\$ 55,00	PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Vendas com dinheiro (à vista)	Vendas	R\$ 1.305,90		PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Recebimento com crediário	Vendas	R\$ 999,60		PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Vendas com crediário	Vendas	R\$ 3.592,50		PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Vendas com cartão de débito (à vista)		R\$ 121,90		PAGAMENTO EFETUADO
04 ago		Vendas com cartão de crédito		R\$ 1.275,12		PAGAMENTO EFETUADO
05 ago		Pro labore: Ademir	Administração		R\$ 300,00	PAGAMENTO EFETUADO
05 ago		Vendas com dinheiro (à vista)	Vendas	R\$ 2.672,70		PAGAMENTO EFETUADO
05 ago		Recebimento com crediário	Vendas	R\$ 2.047,70		PAGAMENTO EFETUADO
05 ago		Vendas com crediário	Vendas	R\$ 2.086,70		PAGAMENTO EFETUADO
05 ago		Vendas com cartão de débito (à vista)		R\$ 734,80		PAGAMENTO EFETUADO

Fonte: Os autores (2017)

Continuando na aba seguinte, é encontrada a demonstração do resultado do exercício (DRE), que vai sendo alimentado de forma integralizada a partir da aba de finanças, amarrado por fórmulas onde o *Excel* consegue identificar todos os tipos de despesas fixas ou variáveis,

entradas de capital, investimentos, pagamentos de aluguel, entre outros, de acordo com cada nome, colocando os valores em seus devidos campos.

Por fim, encontra-se a última aba das novas planilhas implementadas, a de fluxo de caixa. É nela onde possível visualizar o total de receitas e despesas, sendo totalmente integrado novamente com a aba de finanças, com as entradas e saídas da empresa. É dividido pelo realizado, que nada mais é que todas as contas da empresa em um determinado exercício analisado e suas respectivas variações durante o mesmo. É incrementado também o projetado, onde se podem fazer projeções futuras para o próximo ano da empresa, podendo ser observado com a média dos números históricos do exercício anterior. Ao final é feito a comparação entre realizado e projetado, permitindo um melhor controle e também saber se ela alcançou ou não os objetivos propostos da empresa em um determinado período de tempo. É possível ver na Tabela 2:

Tabela 2: Fluxo de Caixa

REALIZADO												
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS TOTAIS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 155.747,73	RS -	RS -	RS -	RS -
DESPESAS TOTAIS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 116.011,31	RS -	RS -	RS -	RS -
SALDO MENSAL	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 39.736,22	RS -	RS -	RS -	RS -
ACUMULADO ANO:												RS 39.736,22
VARIACAO DE RECEITAS	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
VARIACAO DE DESPESAS	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% DE SALDO	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	26%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PROJETADO												
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS PROJETADAS	RS 6.000,00											
DESPESAS PROJETADAS	RS 3.000,00											
SALDO PROJETADO	RS 3.000,00	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -
PROJETADO X REALIZADO												
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITAS PROJETADAS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
DESPESAS PROJETADAS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SALDO PROJETADO	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

REALIZADO

Gráfico de barras mostrando o desempenho financeiro realizado. O eixo X representa os meses de Janeiro a Agosto. O eixo Y representa o valor em Reais (RS). Há três séries de dados: Receitas Totais (verde), Despesas Totais (vermelha) e Saldo Mensal (azul). O Saldo Mensal é positivo apenas em Agosto, com um valor de RS 39.736,22.

PROJETADO

Gráfico de barras mostrando o desempenho financeiro projetado. O eixo X representa os meses de Janeiro a Dezembro. O eixo Y representa o valor em Reais (RS). Há três séries de dados: Receitas Projetadas (verde), Despesas Projetadas (vermelha) e Saldo Projetado (azul). O Saldo Projetado é positivo em Janeiro (RS 3.000,00) e negativo nos demais meses.

Fonte: Os autores (2017)

Com o intuito de prever os cenários possíveis que uma empresa possa ter, também foi implementado os cenários financeiros, que podem ser classificados em: realistas, otimistas e pessimistas. O otimista consegue-se bater todas as metas, os menores custos de produção e os melhores investimentos. O pessimista faz com que a empresa tenha o pior cenário possível, onde não consiga bater nenhuma meta, alcance custos de produção cada vez maiores e os

investimentos não muito satisfatórios. O realista é o cenário onde tem a probabilidade maior de acontecer, que não sofre de muitas alterações. Com base nessas informações e em dados históricos que está sendo apresentado pela empresa até o mês de Setembro de 2017, o estagiário desenvolveu os três cenários financeiros visando o ano de 2018, que será detalhadamente mostrado a seguir.

Para a base de cálculo do cenário otimista, o estagiário reajustou os valores visando buscar um cenário mais confortável possível para a empresa. Sendo assim, as receitas tiveram um aumento de 50%. Os gastos fixos também tiveram um aumento de 50%. Os gastos variáveis foram decrescidos em 50% e os investimentos em 40%. Com isso, conforme é apresentado na Tabela 3, é possível analisar os resultados e o resumo geral do cenário.

Tabela 3: Cenário otimista

RECEITAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Venda de Produtos	R\$195.000,00	R\$240.000,00	R\$247.500,00	R\$232.500,00	R\$232.500,00	R\$210.000,00	R\$270.000,00	R\$247.500,00	R\$240.000,00			
Venda de Serviços												
Outros												
TOTAL	R\$ 195.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 247.500,00	R\$ 232.500,00	R\$ 232.500,00	R\$ 210.000,00	R\$ 270.000,00	R\$ 247.500,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 2.115.000,00												
GASTOS FIXOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Desp. com pessoal	R\$6.750,00	R\$10.500,00	R\$11.250,00	R\$9.750,00	R\$9.750,00	R\$7.500,00	R\$13.500,00	R\$11.250,00	R\$10.500,00			
Desp. Operacionais	R\$27.000,00	R\$36.000,00	R\$37.500,00	R\$37.500,00	R\$40.500,00	R\$39.000,00	R\$37.500,00	R\$37.500,00	R\$37.500,00			
Desp. Não operacionais	R\$900,00	R\$375,00	R\$450,00	R\$525,00	R\$600,00	R\$525,00	R\$1.050,00	R\$750,00	R\$300,00			
Desp. Com marketing	R\$1.500,00	R\$2.250,00	R\$3.450,00	R\$2.250,00	R\$2.400,00	R\$1.650,00	R\$1.500,00	R\$2.250,00	R\$1.500,00			
TOTAL	R\$ 36.150,00	R\$ 49.125,00	R\$ 52.650,00	R\$ 50.025,00	R\$ 53.250,00	R\$ 48.675,00	R\$ 53.550,00	R\$ 51.750,00	R\$ 49.800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 444.975,00												
GASTOS VARIÁVEIS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Desp. Vendas produtos	R\$32.500,00	R\$17.500,00	R\$25.000,00	R\$30.000,00	R\$40.000,00	R\$30.000,00	R\$25.000,00	R\$30.000,00	R\$37.500,00			
Desp. Vendas serviços	R\$100,00	R\$400,00	R\$150,00	R\$350,00	R\$100,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$275,00	R\$300,00			
Outros												
TOTAL	R\$ 32.600,00	R\$ 17.900,00	R\$ 25.150,00	R\$ 30.350,00	R\$ 40.100,00	R\$ 30.250,00	R\$ 25.250,00	R\$ 30.275,00	R\$ 37.800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 269.675,00												
INVESTIMENTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Infraestrutura	R\$4.800,00											
Equipamentos												
Outros												
TOTAL	R\$ 4.800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -							
TOTAL: R\$ 4.800,00												
IMPOSTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Valor Mensal de Impostos (%)	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MÉDIA: R\$0,01												
FLUXO DE CAIXA	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Receitas	R\$195.000,00	R\$240.000,00	R\$247.500,00	R\$232.500,00	R\$232.500,00	R\$210.000,00	R\$270.000,00	R\$247.500,00	R\$240.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Despesas	R\$73.550,00	R\$67.025,00	R\$77.800,00	R\$80.375,00	R\$93.350,00	R\$78.925,00	R\$78.800,00	R\$82.025,00	R\$87.600,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Impostos	R\$15.600,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00							
TOTAL	R\$ 105.850,00	R\$ 172.975,00	R\$ 169.700,00	R\$ 152.125,00	R\$ 139.150,00	R\$ 131.075,00	R\$ 191.200,00	R\$ 165.475,00	R\$ 152.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 1.379.950,00												

RESUMO GERAL	
Receita Total	R\$ 2.115.000,00
Receita Mensal Média	R\$ 176.250,00
Gastos Totais	R\$ 719.450,00
Gasto Fixo Mensal Médio	R\$ 37.081,25
Gasto Variável Mensal Médio	R\$ 22.472,92
Investimento Total	R\$ 4.800,00
Investimento Mensal Médio	R\$ 400,00
Lucro Total	R\$ 1.395.550,00
Lucro Mensal Médio	R\$ 116.295,83
Prazo retorno Investimento	0,0 anos
Lucratividade	66% no ano

Fonte: Os autores (2017)

Já a simulação para o cenário pessimista, os reajustes foram para visar o cenário mais prejudicial possível para empresa. Suas receitas foram decrescidas em 25%, os gastos fixos aumentados em 100%, os gastos variáveis também foram acrescidos em 50% e os investimentos tiveram uma baixa de 40%. Assim, podem-se analisar os resultados e o resumo geral do cenário na Tabela 4.

Tabela 4: Cenário pessimista

RECEITAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Venda de Produtos	R\$97.500,00	R\$120.000,00	R\$123.750,00	R\$116.250,00	R\$116.250,00	R\$105.000,00	R\$135.000,00	R\$123.750,00	R\$120.000,00			
Venda de Serviços												
Outros												
TOTAL	R\$ 97.500,00	R\$ 120.000,00	R\$ 123.750,00	R\$ 116.250,00	R\$ 116.250,00	R\$ 105.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 123.750,00	R\$ 120.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 1.057.500,00												
GASTOS FIXOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Desp. com pessoal	R\$9.000,00	R\$14.000,00	R\$15.000,00	R\$13.000,00	R\$13.000,00	R\$10.000,00	R\$18.000,00	R\$15.000,00	R\$14.000,00			
Desp. Operacionais	R\$36.000,00	R\$48.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$54.000,00	R\$52.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00			
Desp. Não operacionais	R\$1.200,00	R\$500,00	R\$600,00	R\$700,00	R\$800,00	R\$700,00	R\$1.400,00	R\$1.000,00	R\$400,00			
Desp. Com marketing	R\$2.000,00	R\$3.000,00	R\$4.600,00	R\$3.000,00	R\$3.200,00	R\$2.200,00	R\$2.000,00	R\$3.000,00	R\$2.000,00			
TOTAL	R\$ 48.200,00	R\$ 65.500,00	R\$ 70.200,00	R\$ 66.700,00	R\$ 71.000,00	R\$ 64.900,00	R\$ 71.400,00	R\$ 69.000,00	R\$ 66.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 593.300,00												
GASTOS VARIÁVEIS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Desp. Vendas produtos	R\$97.500,00	R\$52.500,00	R\$75.000,00	R\$90.000,00	R\$120.000,00	R\$90.000,00	R\$75.000,00	R\$90.000,00	R\$112.500,00			
Desp. Vendas serviços	R\$300,00	R\$1.200,00	R\$450,00	R\$1.050,00	R\$300,00	R\$750,00	R\$750,00	R\$825,00	R\$900,00			
Outros												
TOTAL	R\$ 97.800,00	R\$ 53.700,00	R\$ 75.450,00	R\$ 91.050,00	R\$ 120.300,00	R\$ 90.750,00	R\$ 75.750,00	R\$ 90.825,00	R\$ 113.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 809.025,00												
INVESTIMENTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Infraestrutura	R\$4.800,00											
Equipamentos												
Outros												
TOTAL	R\$ 4.800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ 4.800,00												
IMPOSTOS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Valor Mensal de Impostos (%)	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	0%	0%	0%
MÉDIA: R\$0,06												
FLUXO DE CAIXA	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Receitas	R\$ 97.500,00	R\$ 120.000,00	R\$ 123.750,00	R\$ 116.250,00	R\$ 116.250,00	R\$ 105.000,00	R\$ 135.000,00	R\$ 123.750,00	R\$ 120.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas	R\$ 150.800,00	R\$ 119.200,00	R\$ 145.650,00	R\$ 157.750,00	R\$ 191.300,00	R\$ 155.650,00	R\$ 147.150,00	R\$ 159.825,00	R\$ 179.800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 7.800,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.300,00	R\$ 9.300,00	R\$ 8.400,00	R\$ 10.800,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ (61.100,00)	R\$ (8.800,00)	R\$ (31.800,00)	R\$ (50.800,00)	R\$ (84.350,00)	R\$ (59.050,00)	R\$ (22.950,00)	R\$ (45.975,00)	R\$ (69.400,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL: R\$ (434.225,00)												

RESUMO GERAL	
Receita Total	R\$ 1.057.500,00
Receita Mensal Média	R\$ 88.125,00
Gastos Totais	R\$ 1.407.125,00
Gasto Fixo Mensal Médio	R\$ 49.441,67
Gasto Variável Mensal Médio	R\$ 67.418,75
Investimento Total	R\$ 4.800,00
Investimento Mensal Médio	R\$ 400,00
Lucro Total	R\$ (349.625,00)
Lucro Mensal Médio	R\$ (29.135,42)
Prazo retorno investimento	0,0 anos
Lucratividade	-33% no ano

Fonte: Os autores (2017)

5 Conclusão

A elaboração do presente artigo mostra que o planejamento e o controle financeiro são importantes não só nas grandes empresas, como também nas médias, pequenas e micro

empresas, podendo ser um grande diferencial para elas e ser um indicador de competitividade no cenário econômico atual.

A importância das atividades como o fluxo de caixa, a demonstração do resultado do exercício (DRE) e os cenários financeiros fazem com que o empresário ou o proprietário da empresa tenha um melhor embasamento do que está sendo analisado, para que ele tome uma melhor decisão a curto, médio ou longo prazo e assim, conseguir alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível.

O estudo serviu como uma experiência adquirida através do desenvolvimento das planilhas que foram criadas com base no referencial teórico e que podem ser úteis não só para o dia a dia da empresa analisada, como também para aplicação em outras empresas em diferentes áreas, a fim de auxiliar o proprietário a realizar o planejamento da administração e diminuir a dificuldade que ele possa vir a ter em administrar seu empreendimento.

Como o principal objetivo da empresa é gerar lucro, um planejamento financeiro bem elaborado, conhecendo bem as suas finanças, ocasiona em uma melhor visão estratégica nas decisões que deverão ser tomadas em busca do sucesso empresarial. Caso isso não ocorra, a empresa pode correr sérios riscos de parar no tempo e, conseqüentemente, ir à falência.

6 Referências

CAPEL, H., MARTINS, L. M. A. **A importância do Planejamento Financeiro no Sucesso das Empresas**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

CHINEM, R. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003. 154p.

DRE. **Demonstração do resultado do exercício**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

FLUXO DE CAIXA SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#como-fazer>>. Acesso em: 18 set. 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775p.

LACOMBE, F., HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 564p.

LIMA, J. **Planejamento**: conceito e tipos. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento/92898/>> Acesso em: 29 ago. 2017.

PETROKAS, L. A., BUENO, T. V. A. **Planejamento Financeiro e Orçamentário**. Londrina: Editora e Distribuidora S. A., 2016. 264p.

ROSS, S. A., WSTERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. **Administração Financeira**: corporate finance. 2 ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 776p.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 264p.